

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**La crisis en la prensa tradicional desde 2007 a 2014: grandes grupos de
comunicación y sus diarios insignia**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Álvaro María López Riñón

Directores

Pedro García-Alonso
Javier Fernández del Moral
Ignacio Danvila del Valle

Madrid, 2018

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



LA CRISIS EN LA PRENSA TRADICIONAL
DESDE 2007 A 2014.
GRANDES GRUPOS DE COMUNICACIÓN Y
SUS DIARIOS INSIGNIA

Álvaro María López Riñón

Memoria de Doctorado

Dirigida por los Profesores
Dr. D. Pedro García-Alonso
Dr. D. Javier Fernández del Moral
Dr. D. Ignacio Danvila del Valle

Madrid, 2017

**LA CRISIS EN LA PRENSA TRADICIONAL
DESDE 2007 a 2014. GRANDES GRUPOS DE
COMUNICACIÓN Y SUS DIARIOS INSIGNIA**

Álvaro María López Riñón

A mis padres y hermanos

ÍNDICE

ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN.....	20
1. PRESENTACIÓN.....	20
2. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL TEMA	21
3. OBJETIVOS.....	23
4. HIPÓTESIS	24
5. METODOLOGÍA.....	24
PRIMERA PARTE	27
CAPÍTULO 1. SITUACIÓN DE LA PRENSA ESCRITA EN ESPAÑA	29
1.1 AUDIENCIA.....	29
1.2 DIFUSIÓN	36
1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DIFUSIÓN Y AUDIENCIA...	38
CAPÍTULO 2. SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.....	41
2.1 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN.....	41
2.2 FAMILIAS: NACIMIENTOS	42
2.3 POBLACIÓN	44
2.4 RIQUEZA EN ESPAÑA	45
2.5 PIB / CÁPITA.....	46
2.6 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO	47
CAPÍTULO 3. SITUACIÓN GENERAL DE LA PRENSA ESCRITA	49
3.1 VISIÓN GENERAL Y FUTURO DE LA PROFESIÓN.....	49
3.2 OTRO PUNTO DE VISTA: WAN-IFRA	66
3.3 ROBERT G. KAISER: PERSPECTIVA DESDE EL WASHINGTON POST	69

CAPÍTULO 4. SITUACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	87
SEGUNDA PARTE	109
CAPÍTULO 5. LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO	111
5.1 VISIÓN GENERAL: GRAVEDAD DEL PROBLEMA DE LA GENERACIÓN DE INGRESOS	111
5.2 DISTINTAS PROPOSICIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO	131
5.3 LA CREACIÓN DE VALOR COMO ELEMENTO CENTRAL DEL MODELO DE NEGOCIO	135
TERCERA PARTE	139
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL GRUPO PRISA	141
6.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO PRISA.....	141
6.2 SITUACIÓN DEL GRUPO PRISA PREVIA AL PERÍODO DE ESTUDIO.....	142
6.3 ACTIVO Y PASIVO DEL GRUPO PRISA	147
6.4 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL GRUPO PRISA ...	149
6.5 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO	150
6.5.1 INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	152
6.6 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	184
6.6.1 RATIO DE LIQUIDEZ.....	184
6.6.2 PRUEBA DE ÁCIDO.....	188
6.6.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	189
6.6.4 RATIO DE AUTONOMÍA.....	192

6.6.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	193
6.7 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	195
6.7.1 RETURN ON ASSETS (ROA)	195
6.7.2 RETURN ON EQUITY (ROE).....	197
6.7.3 ROA VS ROE	198
6.8 BENEFICIO POR ACCIÓN (BPA)	200
6.9 GASTOS DE EXPLOTACIÓN	201
6.10 PLANTILLA Y PERSONAL.....	203
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DEL GRUPO VOCENTO	205
7.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO VOCENTO	205
7.2 ACTIVO Y PASIVO DEL GRUPO VOCENTO	206
7.3 CUENTA DE PÉRIDAS Y GANANCIAS DEL GRUPO VOCENTO	208
7.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO	209
7.4.1 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	210
7.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	211
7.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ.....	211
7.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO.....	212
7.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	213
7.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA.....	213
7.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	214
7.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	215
7.6.1 RETURN ON ASSETS (ROA)	215
7.6.2 RETURN ON EQUITY (ROE).....	215
7.6.3 ROA VS ROE	216
7.7 BENEFICIO POR ACCIÓN (BPA)	216
7.8 GASTOS DE EXPLOTACIÓN	217

7.9 GASTOS DE PERSONAL. PLANTILLA.....	218
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL GRUPO UNIDAD EDITORIAL.....	221
8.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO UNIDAD EDITORIAL.....	221
8.2 ACTIVO Y PASIVO DE UNIDAD EDITORIAL.....	222
8.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE UNIDAD EDITORIAL.....	224
8.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO	225
8.4.1 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	226
8.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	227
8.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ	227
8.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO.....	228
8.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	229
8.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA.....	229
8.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	230
8.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	231
8.6.1 ROA.....	231
8.6.2 ROE.....	232
8.6.3 ROA VS ROE	232
8.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN	232
8.8 PLANTILLA	233
CUARTA PARTE	235
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DE EL PAÍS	237
9.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL DIARIO	237
9.2 ACTIVO Y PASIVO DE EL PAÍS	239
9.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE EL PAÍS	241

9.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO	242
9.4.1 VENTAS	242
9.4.2 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	243
9.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	243
9.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ.....	244
9.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO.....	244
9.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	245
9.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA.....	246
9.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	246
9.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	247
9.6.1 ROA.....	247
9.6.2 ROE	247
9.6.3 ROA VS ROE	248
9.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN	248
9.8 PLANTILLA	249
CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE ABC	251
10.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL DIARIO	251
10.2 ACTIVO Y PASIVO DE ABC.....	253
10.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE ABC	255
10.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO	256
10.4.1 RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	256
10.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	257
10.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ.....	257
10.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO.....	258
10.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	259
10.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA.....	259
10.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	260

10.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	260
10.6.1 ROA.....	261
10.6.2 ROE.....	261
10.6.2 ROA VS ROE	262
10.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN	262
10.8 PLANTILLA	263
CAPÍTULO 11. ANÁLISIS DE EL MUNDO.....	265
11.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL DIARIO	265
11.2 ACTIVO Y PASIVO DE EL MUNDO.....	267
11.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE EL MUNDO	269
11.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO	270
11.4.1 RENTABILIDAD DE LAS VENTAS	271
11.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS	272
11.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ	272
11.5.2 RATIO DE ENDEUDAMIENTO	273
11.5.3 RATIO DE AUTONOMÍA.....	274
11.5.4 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA	275
11.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD	276
11.6.1 ROA.....	276
11.6.2 ROE.....	276
11.6.3 ROA VS ROE	276
11.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN	277
11.8 PLANTILLA	278
QUINTA PARTE	279
CAPÍTULO 12. COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE LOS GRANDES GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA.....	281

12.1 VISIÓN GENERAL DE LA COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DEL GRUPO PRISA (BME: PRS).....	283
12.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA OPV DEL GRUPO PRISA....	284
12.1.2 EVOLUCIÓN POR AÑOS DE LAS ACCIONES DEL GRUPO PRISA.....	286
12.1.3 COMPARATIVA ENTRE EL IBEX 35 Y LAS ACCIONES DEL GRUPO PRISA	288
12.2 VISIÓN GENERAL DE LA COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DEL GRUPO VOCENTO (BME: VOC).	290
12.2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA OPV DEL GRUPO VOCENTO.	290
12.2.2 EVOLUCIÓN POR AÑOS DE LAS ACCIONES DEL GRUPO VOCENTO	291
12.2.3 COMPARATIVA ENTRE EL IBEX 35 Y LAS ACCIONES DEL GRUPO VOCENTO.....	292
12.3 INCLUSIONES/EXCLUSIONES EN EL IBEX 35.....	292
CONCLUSIONES	297
BIBLIOGRAFÍA	309
ÍNDICE DE FIGURAS	319
ÍNDICE DE TABLAS	323

ABSTRACT

This thesis arises from the awareness from many journalists for about a decade of the radical change that has occurred in media companies all around the world. Quoting Mass Media expert Professor Robert Picard, at a conference in Madrid of March 1, 2013, he said: *"what is happening to the newspapers is part of a massive change in society and the way that we access information and that is coming to us because of the changes in the development of information in society [...] I mean, it's affecting social relations, it's affecting business arrangements in all kinds of industries, it's affecting the roles of institutions and individuals in society and so we can't think of this change as just being something that's happening to the press but it's a broader kind of change that's taking place in society as a whole".*¹

So, what this thesis is intended for is to analyze in Spain, within a specific period (2007-2014), how these changes have affected, and what the future holds for Communication Groups (Editorial Unit, Prisa and Vocento) and its flagships in the general press (El Mundo, El Pais and ABC, respectively).

The study period was chosen because 2007 coincides with the beginning of an economic crisis, and also because that year a strong social change was produced in the way we communicate and obtain information: the widespread use of Smart phones. Therefore, on the one hand we will study the Annual Accounts (Balance Sheet and Profit and Loss Accounts) both of large groups and their leading newspapers, and on the other hand we will make a brief study of the social changes that have occurred in relation to Information consumption studying topics as the use of smart phones, the credibility of young people in the information they get from traditional media, the palpable differences in interest in being informed between generations, and many other factors determining the current status of the printed media.

¹ Conference with Robert Picard in Madrid on March 1st 2013, specialist on media economics and policy and the business challenges facing media in the digital age.

The choice of the theme "Crisis in the traditional press from 2007 to 2014. Large media groups and their daily Insignia", is about the situation of the press and major media groups, he suggested that it might be an interesting subject to study if nobody had done it from the standpoint of balance sheets and profit and loss accounts.

In the first phase of the thesis, when one begins to gather the information you need, you also seek for similar thesis, to see to what extent the information you will study is new, modern and has any interest. I found several very fascinating thesis in journalism, which analyzed some of the aspects that I sought to explain; but none gave an image of the media companies since the beginning of the crisis, until 2014 in which the government has said that the recovery is beginning.

The interest of this thesis is not only to consider the future of large groups or big newspapers, but simply, in the words of Robert Picard in the aforementioned conference: *"What matters is how we will get the distribute news and society in the long term. how we can build the capacity to do so knowing that as a society we cannot survive without it [...] But we have to be concerned about the solution and not by the companies, because if we care about companies, we will be worrying about the internal problems of a particular company, instead of worrying about how we shape society. I think that we, the social scientists, is where we should be using our time, rather than just being business analysts. It is clear that markets are very good providing some type of news and content but are not able to fully meet our needs".*² Therefore, this thesis is to explain the situation of the press, also analyzing the social factors that have led to this situation as an "eye-opener" to the awareness of the need to keep looking for ways to ensure the functions of good journalism.

² Conference with Robert Picard in Madrid on March 1st 2013. Recording made by the author.

Esta tesis nace del parecer de muchos periodistas que durante casi una década han experimentado el cambio radical ocurrido en las empresas mediáticas de todo el mundo. Diré citando al profesor de dirección de medios de comunicación Robert Picard, en una conferencia impartida por él en Madrid el 1 de marzo de 2013, "lo que está pasando en los periódicos es parte de un cambio masivo en la sociedad y en la forma en que tenemos acceso a la información, que nos llega debido a los cambios sufridos en el desarrollo de la información social [...] Quiero decir que está afectando las relaciones sociales, está afectando los arreglos comerciales en todo tipo de empresas, está afectando el papel de las instituciones y a los individuos en la sociedad y por lo tanto no podemos considerar este cambio como algo que está sucediendo solo en la prensa, sino que es un cambio mucho más amplio que está sucediendo en la sociedad en su conjunto".

De ahí que lo que pretende esta tesis es analizar estos cambios sucedidos en España, dentro de un período específico (2007-2014), mostrando cómo se han producido estos cambios, en qué nos han afectado y qué futuro existe para los grandes Grupos de Comunicación (Unidad Editorial, Prisa y Vocento) y sus cabeceras principales, buques insignia en la prensa generalista (El Mundo, El País y ABC, respectivamente).

El período de estudio elegido responde a que 2007 coincide con el inicio de una crisis económica, y también porque ese año se produjo un fuerte cambio social en la manera de comunicarnos y de obtener información, concretado en el uso generalizado de los teléfonos inteligentes. De ahí que, por un lado, estudiaremos las cuentas anuales (Balance General y Cuentas de Pérdidas y Ganancias), tanto de los grandes grupos, como de sus principales cabeceras, y por otro lado, haremos también un breve estudio de los cambios sociales sucedidos en relación con el consumo de información. Para eso estudiaremos temas como el uso de los teléfonos inteligentes, la credibilidad de los jóvenes hacia la información que obtienen de los medios tradicionales, las diferencias palpables en el interés que demuestran por ser informados

según las generaciones y muchos otros factores que determinan el estado actual de los medios impresos.

La elección del tema "Crisis en la prensa tradicional de 2007 a 2014. Grandes grupos mediáticos y su diario Insignia", se debe al interés por tratar sobre la situación de la prensa y de los principales grupos de medios de comunicación. Se debe a que resulta un tema interesante, puesto que nadie lo había hecho desde el punto de vista de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias.

En la primera fase de la tesis, cuando uno comienza a reunir la información que necesita, también busca tesis similares, para ver en qué medida la información que estudiará es nueva, moderna y tiene algún interés. He encontrado varias tesis muy fascinantes en el periodismo, que analizaron algunos de los aspectos que pretendo explicar; pero ninguno ofrece una imagen de las empresas de medios de comunicación estudiado desde el inicio de la crisis en 2001 hasta el año 2014, cuando el gobierno dijo que la recuperación había comenzado.

El interés de esta tesis es no sólo considerar el futuro de grandes grupos o grandes periódicos, sino simplemente, en palabras de Robert Picard en la mencionada conferencia: "Lo que importa es cómo vamos a distribuir la noticia y la sociedad a largo plazo. Cómo podemos construir la capacidad para hacerlo sabiendo que como sociedad no podemos sobrevivir sin ella [...] Pero tenemos que estar preocupados por la solución y no por las empresas, porque si nos preocupamos por las empresas, estaremos Preocupándonos por los problemas internos de una empresa en particular, en lugar de preocuparnos por la forma en que creamos la sociedad. Creo que nosotros, los científicos sociales, es donde deberíamos estar usando nuestro tiempo, en lugar de ser simplemente analistas de negocios. Muy bueno proveyendo algún tipo de noticias y contenido pero no son capaces de satisfacer plenamente nuestras necesidades". Por lo tanto, esta tesis es explicar la situación de la prensa, analizando también los factores sociales que han llevado a esta situación como un "abridor de ojos" a la conciencia de la

necesidad de seguir buscando formas de asegurar las funciones de un buen periodismo.

INTRODUCCIÓN

1. PRESENTACIÓN

Esta tesis doctoral surge a partir de la concienciación por parte de muchos periodistas desde hace aproximadamente unos diez años de un cambio radical que se ha producido en el mundo de la Empresa Informativa a nivel mundial.

Citando al profesor experto en Mass Media Robert Picard, en una conferencia en Madrid del 1 de marzo de 2013, este investigador referente decía:

"Lo que está sucediendo a los periódicos es parte de un cambio masivo en la sociedad, y de la forma en que accedemos a la información, que nos está afectando a causa de los cambios en el desarrollo de la información en la sociedad [...]. Quiero decir, que está afectando a las relaciones sociales, a los acuerdos comerciales en todo tipo de industrias, a las funciones de las instituciones y de los individuos en la sociedad. Lo que no podemos pensar es que este cambio sólo está afectando a la prensa, sino que es un cambio mucho más amplio que está teniendo lugar en la sociedad en su conjunto".³

Por eso, lo que pretende esta tesis es analizar en España, en un período concreto (2007 a 2014), cómo han afectado estos cambios a las empresas informativas y cual es el futuro más probable que depara a los grandes Grupos de Comunicación (tomando como ejemplos a Unidad Editorial, Prisa y Vocento), así como a sus buques insignia en la prensa escrita generalista (El Mundo, El País y Abc, respectivamente).

³ Conferencia de Robert Picard en Madrid el 1 de marzo de 2013. Grabación y transcripción elaboradas por el autor. Robert G. Picard es un experto en economía y política de los medios de comunicación y en los retos futuros de los medios en la era digital. Es afiliado del Reuters Institute de la Universidad de Oxford y la Information Society Project de la Universidad de Yale. Trabaja de manera regular con medios de comunicación, asociaciones de medios y gobiernos por todo el mundo para mejorar las respuestas ante el entorno cambiante.

El período de estudio elegido responde a que ese año 2007 coincide con el comienzo de una crisis económica; además, se debe también a que en ese año se comienza a producir un fuerte cambio social en la forma de comunicarnos y de obtener información: se llega a la generalización en el uso de los llamados *Smartphone*.

Por este motivo, estudiaremos por una parte las Cuentas Anuales (Balance y Cuentas de Pérdidas y Ganancias), tanto de los Grandes Grupos, como de sus Diarios Líderes, y por otro lado, haremos un breve estudio de los cambios sociales que se han producido, en relación al consumo de información. Para ello estudiaremos temas como el uso de Smartphone, la credibilidad de los jóvenes en la información que obtienen de los medios tradicionales, las diferencias comprobables en el interés por estar informado entre las distintas generaciones... y otros muchos factores determinantes de la situación actual de los medios.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL TEMA

La elección del tema "La Crisis en la Prensa Tradicional desde 2007-2014. Grandes Grupos de Comunicación y sus Diarios Insignia", se debe al momento en el que conocí al profesor D. Pedro García-Alonso, cuando me invitó a asistir a una conferencia del *gurú* Robert Picard, pronunciada en la Asociación de la Prensa de Madrid (APM). Allí este Profesor explicó en líneas generales cuáles pensaba que eran los grandes retos del periodismo actual.

Tiempo después, conociendo que soy Licenciado en Económicas por la Universidad de Navarra, el Profesor García-Alonso me propuso, para complementar mis estudios, la posibilidad de dirigir mi Tesis Doctoral, así como de participar en el prestigioso Congreso Anual IMMAA (International Media Management Academic Association) celebrado en mi misma Universidad de Navarra, en octubre de 2014.

Viendo el interés que mostré cuando me habló de la situación de la prensa y los grandes grupos de comunicación, me sugirió que podría ser éste un tema interesante para estudiarlo, ya que nadie lo había hecho en profundidad, asumiéndolo desde el planteamiento y enfoque de los Balances y de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias.

En la primera fase de la tesis, cuando comencé a recopilar la información que iba a necesitar, también busqué otras tesis similares, para ver hasta qué punto la información que me disponía a estudiar era realmente novedosa, actual y de interés. Encontré así varias tesis en Periodismo, muy interesantes, que analizaban algunos de los aspectos que yo pretendía explicar; pero ninguna daba una imagen de las propias empresas de comunicación, partiendo del comienzo de la crisis, y alcanzando el año 2014, en el que el gobierno español aseguró que comenzaba por fin la recuperación.

Por último, queda decir que el interés de esta tesis no es de ninguna manera plantearse determinar el futuro que espera a los grandes grupos mediáticos, o a los grandes diarios generalistas. Lo simplemente pretende es, en palabras de Robert Picard en la conferencia antes mencionada: *"Lo que importa es cómo vamos a conseguir las noticias y distribuirlas en la sociedad en el largo plazo; cómo podemos construir la capacidad de hacerlo sabiendo que como sociedad no podemos sobrevivir sin ello. [...] Pero tenemos que estar preocupados por la solución y no por las empresas, ya que si nos preocupamos por empresas, nos estaremos preocupando por los problemas internos de una empresa particular, en lugar de preocuparnos de cómo moldeamos la sociedad. Creo que nosotros, los expertos en ciencias sociales, es donde tenemos que estar empleando nuestro tiempo, en lugar de ser simplemente analistas de negocios. Está claro que los mercados son muy buenos proporcionando cierto tipo de noticias y contenido pero no son capaces de satisfacer plenamente nuestras necesidades"*. (Picard R. G., Conferencia en la Asociación de la Prensa de Madrid. El futuro de los Medios Tradicionales., 2013)

Por ello, esta tesis pretende únicamente explicar cómo es la situación actual de la prensa, analizando también los factores sociales que han llevado a dicha situación. Busca ofrecer un "abrir de ojos" a la concienciación de que hay que seguir buscando las formas adecuadas de empresa informativa, para así garantizar las funciones del buen periodismo.

3. OBJETIVOS

Los objetivos principales de esta tesis son:

- Presentar de modo independiente y comparativo los datos de las Cuentas Anuales (Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias) de:

- Grupo Prisa y su diario generalista insignia El País
- Grupo Vocento y su diario generalista insignia Abc
- Grupo Unidad Editorial y su diario generalista insignia El Mundo

- Analizar dichas Cuentas Anuales mediante distintos Ratios Financieros, sirviéndome de gráficos de evolución de los datos, tablas, etc., para intentar explicar qué ha pasado desde 2007 hasta 2014.

- Aportar otros indicadores de interés para complementar la información de las Cuentas Anuales, cuando ha sido posible.

- Mostrar otros estudios diversos para entender mejor la situación de la prensa desde dos enfoques:

- Analizar la situación de la prensa propiamente dicha en cuanto modelo de negocio
- Analizar la modificación experimentada en los hábitos del público consumidor

4. HIPÓTESIS

Los grandes grupos de comunicación corren un serio peligro, con gran incertidumbre, ya que decrecen en audiencia y resultados, dejando de ocupar el anterior puesto dominante de cuarto poder como tal, en gran medida debido a la falta de rentabilidad de sus grandes diarios generalistas, debido a una modificación ocurrida en los hábitos generales de consumo de información y en su tradicional modelo de negocio.

5. METODOLOGÍA

La primera parte de la tesis, como hemos comentado previamente, consistirá en un análisis de los Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias, tanto de los grandes Grupos de Comunicación, como de sus diarios generalistas principales.

Estudiaremos variables, tanto cuantitativas como cualitativas, a lo largo de toda la tesis, pero centrándonos en la primera parte principalmente en las cuantitativas, y en la segunda parte en las cualitativas.

El esquema que presentará cada estudio será el siguiente:

En cuanto a las variables cuantitativas:

1) Breve descripción de los negocios del Grupo que se va a estudiar (en el caso de los grupos; en el de los diarios, se omite).

2) Presentación del Activo y el Pasivo

3) Presentación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

4) Evaluación del Crecimiento. Ingresos de Explotación.

5) Análisis de los Principales Ratios Financieros.

- Ratio de Liquidez y Prueba de Ácido

- Ratio de Endeudamiento y de Autonomía
- Ratio de Calidad de la Deuda
- ROA y ROE

6) Indicadores de Efectividad

7) Beneficio por Acción (BPA); en los casos que existe.

8) Gastos de Explotación. Sueldos y Salarios.

En cuanto a las variables cualitativas:

1) Diferentes estudios relativos al comportamiento de los consumidores

2) Artículos relevantes sobre el pasado, presente y futuro de la prensa escrita

3) Perspectivas de los grandes expertos y gurús referentes de la Empresa Informativa sobre la situación de la prensa actual y futura

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1. SITUACIÓN DE LA PRENSA ESCRITA EN ESPAÑA

1.1 AUDIENCIA

Antes de entrar en el estudio de esta materia, empezaremos definiendo a qué nos referiremos con el término 'Audiencia'. Con ese término el estudio se refiere básicamente al público que recibe mensajes a través de un medio de comunicación, sea cual sea. Citando al célebre profesor Robert Picard: *"We need to understand the idea of the audience as an abstract concept denoting those persons who attend to a communications channel. It is not the population. It is not those who have access to a medium or channel. It is those who actually select a channel for use"* (Picard R. G., *The Economics and Financing of Media Companies*, 2011). Traducido, quiere decir: "Tenemos que entender la idea de audiencia como un concepto abstracto que denota a aquellas personas que emplean un canal de comunicación. No es la población. No son aquellos que tienen acceso a un medio o canal. Son los que de hecho utilizan dicho canal".

Inicialmente, la medición de audiencias surgió por un motivo comercial: para cubrir una necesidad de la industria publicitaria, puesto que era necesario disponer de una forma de medir el precio de los espacios publicitarios. Por este motivo fue naciendo históricamente en los diferentes países el interés por disponer de esos datos, para con ello fijar los fondos financieros que se necesitaban para fomentar estos estudios.

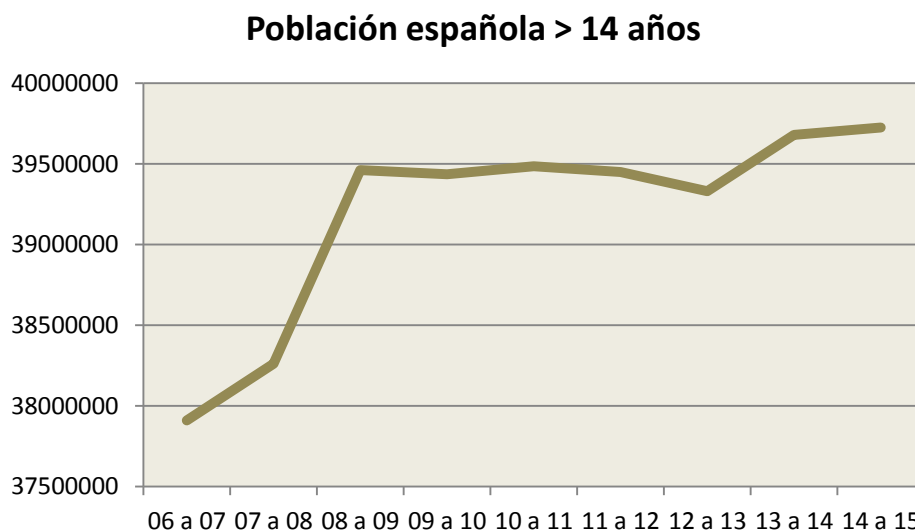
El hecho de que el principal motivo fuera el interés de las empresas publicitarias, ha configurado la forma en que se entienden los estudios de audiencia que hoy conocemos.

Para este trabajo, tomaremos como válidos los datos aportados por el Estudio General de Medios (EGM), de la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC). El tipo de estudio que lleva a cabo esta organización (AIMC, 2014) es el conocido como JIC (Joint Industry

Committee). La organización del estudio es responsabilidad de los diferentes sectores del mercado (anunciantes, compañías de publicidad y medios), de forma que todos los usuarios participan en sus especificaciones, así como en su diseño y en su gestión. Suele convocarse un concurso, a través del cual se adjudica la ejecución del estudio a un instituto de investigación. Se considera la alternativa organizativa óptima, ya que garantiza la unicidad de la medida, así como su neutralidad y transparencia, asegurando con ello que responde a los requisitos y necesidades de los usuarios.

Lo primero que debemos ver es la evolución general de la audiencia de los diarios en España, en comparación con la población total. De los datos proporcionados por el EGM, tomamos los datos de la Primera Ola del año, que son los datos que van desde abril hasta marzo del año siguiente. Para ello, vamos a ver la evolución de la población "relevante": mayores de 14 años:

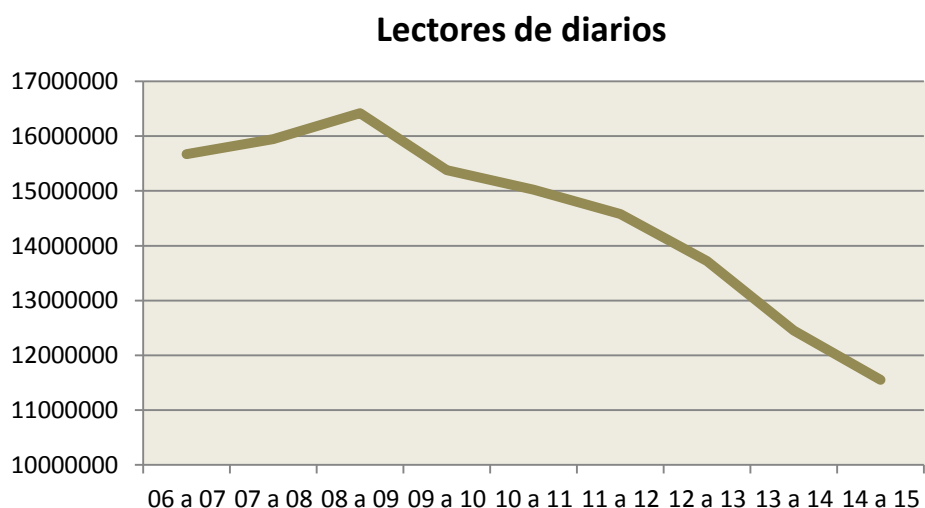
Figura 1: Población Española Mayor de 14 años (2006 a 2015). Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.



Como podemos ver, en el período analizado ha habido un aumento de la población mayor de 14 años, en un 4,78%. Ahora tenemos que ver de toda

esa masa cuánta accede a diarios, para pasar a ver cómo se desgrana por sexo, edad y situación económica.

Figura 2: Lectores de Diarios en España. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.



Como podemos observar, la tendencia es claramente decreciente. De hecho, la caída total es de -26,28%. Así, ofrecemos la tabla con los datos de ambos y el dato de penetración (lectores sobre el total).

Tabla 1: Penetración de los Diarios. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.

Audiencia (Años)	06 a 07	07 a 08	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15
Población	37911000	38261000	39462000	39435000	39485000	39450000	39331000	39680000	39725000
Lectores Diarios	15668000	15943000	16419000	15376000	15023000	14576000	13717000	12454000	11550000
Penetración	41,30%	41,70%	41,60%	39,00%	38,00%	36,90%	34,90%	31,40%	29,10%

En la última fila podemos ver que la penetración de los medios escritos, en general, ha caído desde su tasa más alta de 2007 a 2008 que fue del 41,7%, hasta el 29,1% del último período analizado (2014 a 2015).

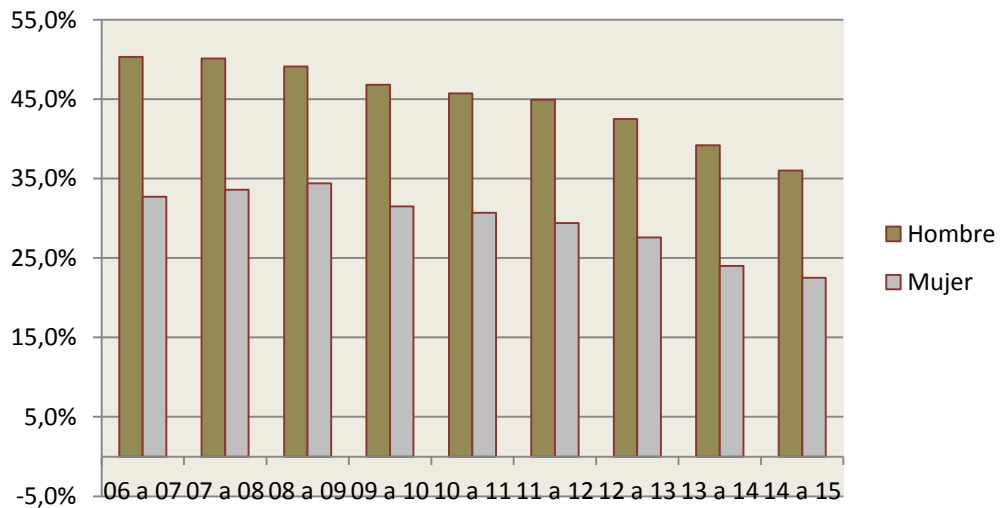
Vamos a desgranar ahora la audiencia, bajo distintos parámetros -sexo, edad y clase social- para analizar, en comparación con los cambios sociales y generacionales, cómo puede evolucionar esa audiencia en el tiempo que reste a la prensa impresa en España.

Por sexo:

Tabla 2: Penetración de los Diarios por Sexo. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.

Por Sexo	06 a 07	07 a 08	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15
Hombre	50,30%	50,10%	49,10%	46,80%	45,70%	44,90%	42,50%	39,20%	36,00%
Mujer	32,70%	33,60%	34,40%	31,50%	30,70%	29,40%	27,60%	24,00%	22,50%

Figura 3: Penetración de los Diarios por Sexo. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.



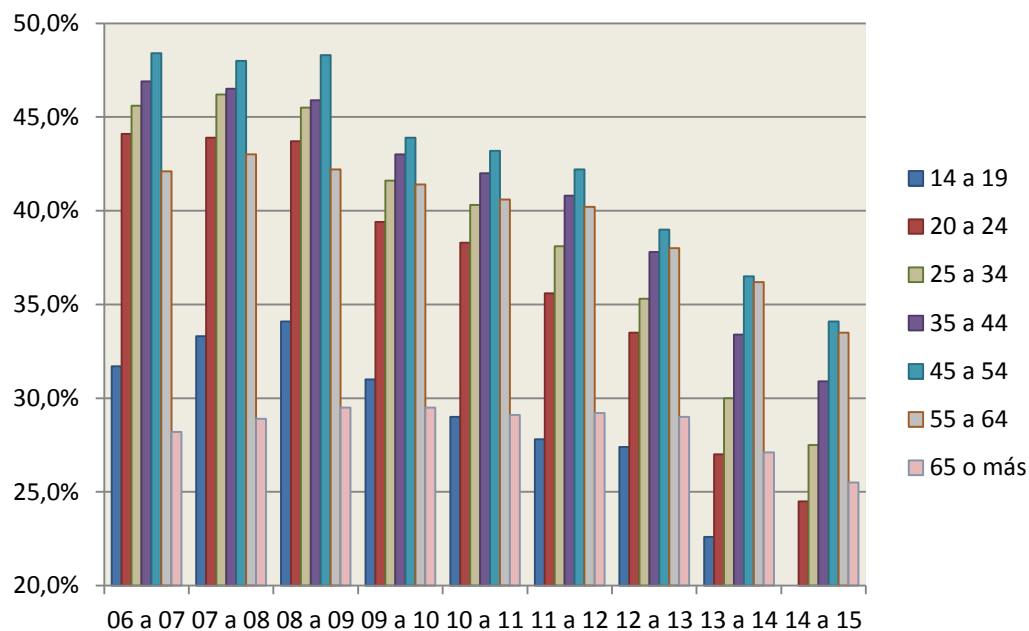
A la vista de los datos queda claro que ha sido más habitual, durante el período analizado, la lectura de prensa escrita por parte de los hombres. De hecho, desde 2007 hasta 2014, el porcentaje de audiencia de mujeres ha disminuido en mayor medida que el de los hombres (un -31,2% frente a un -28,4%).

Por edad:

Tabla 3: Penetración de los Diarios por Edad. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.

Por Edad	06 a 07	07 a 08	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15
14 a 19	31,70%	33,30%	34,10%	31,00%	29,00%	27,80%	27,40%	22,60%	20,00%
20 a 24	44,10%	43,90%	43,70%	39,40%	38,30%	35,60%	33,50%	27,00%	24,50%
25 a 34	45,60%	46,20%	45,50%	41,60%	40,30%	38,10%	35,30%	30,00%	27,50%
35 a 44	46,90%	46,50%	45,90%	43,00%	42,00%	40,80%	37,80%	33,40%	30,90%
45 a 54	48,40%	48,00%	48,30%	43,90%	43,20%	42,20%	39,00%	36,50%	34,10%
55 a 64	42,10%	43,00%	42,20%	41,40%	40,60%	40,20%	38,00%	36,20%	33,50%
65 o más	28,20%	28,90%	29,50%	29,50%	29,10%	29,20%	29,00%	27,10%	25,50%

Figura 4: Penetración de los Diarios por Edad. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.



Los datos de audiencia por edades no son sorprendentes, ya que las nuevas generaciones cada vez están más acostumbradas a recibir la información que necesitan a través de internet. A ese motivo se debe que la variación en cuanto al porcentaje haya sido mayor en el rango de los 20 a 24, con un descenso del -44,4%. Le sigue el grupo de los 25 a los 34, con una caída de -39,7%. Por último, está la del grupo de 14 a 19, que ha decrecido un -36,9%.

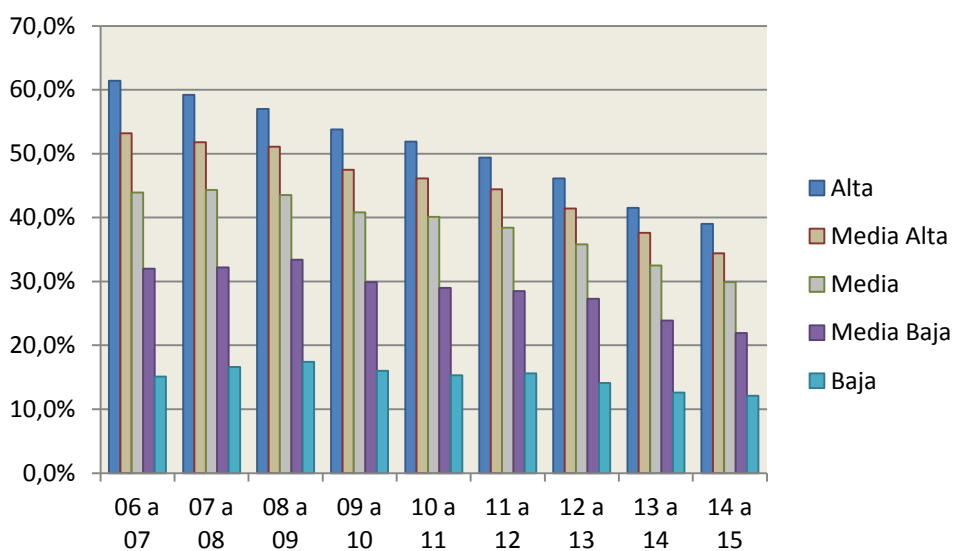
Por Clase Social:

Tabla 4: Penetración de los Diarios por Clase Social. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.

Clase Social	06 a 07	07 a 08	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15
Alta	61,40%	59,20%	57,00%	53,80%	51,90%	49,40%	46,10%	41,50%	39,00%
Media Alta	53,20%	51,80%	51,10%	47,50%	46,10%	44,40%	41,40%	37,60%	34,40%
Media	43,90%	44,30%	43,50%	40,80%	40,10%	38,40%	35,80%	32,50%	29,90%
Media Baja	32,00%	32,20%	33,40%	29,90%	29,00%	28,50%	27,30%	23,90%	21,90%
Baja	15,10%	16,60%	17,40%	16,00%	15,30%	15,60%	14,10%	12,60%	12,10%

A la vista de los datos, observamos que de manera porcentual, las clases más bajas han continuado comprando diarios, independientemente de que supusiera un gasto mayor para sus patrimonios. También hay que considerar que desde el principio, este grupo suponía un menor porcentaje de compradores. La audiencia dentro de la clase baja ha disminuido un -19.9%; la clase media-baja un -31.6%; la clase media un -31.9%; la clase media alta un -35.3% y la clase alta un -36.5%.

Figura 5: Penetración de los Diarios por Clase Social. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.



Ahora vamos a analizar brevemente la evolución de la audiencia de las ediciones de prensa escrita de los principales diarios que analizamos en esta tesis:

Tabla 5: Audiencia de El País, El Mundo, ABC y Total de Información General. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC. Los datos de la tabla corresponden a datos por lector diarios en miles.

	06 a 07	07 a 08	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15	%Inc 06 a 14
El País	2099	2336	2182	2022	1997	1888	1862	1770	1533	-31,98%
El Mundo	1438	1395	1337	1330	1245	1226	1170	1077	960	-44,38%
Abc	695	667	730	756	733	649	609	536	495	-37,31%
Total Info. General	14284	14405	14721	13549	13137	12652	11848	10721	9955	-40,38%

Como podemos ver en la última columna de la tabla, porcentualmente, sobre el total de diarios de prensa escrita de carácter generalista, la audiencia cayó un -40.38% en nueve años. Con respecto a los diarios analizados, el que más ha sufrido ha sido El Mundo, seguido del Abc, y, por último, de El País, que coincide además en ser el diario con mayor audiencia, con bastante diferencia sobre sus dos principales competidores.

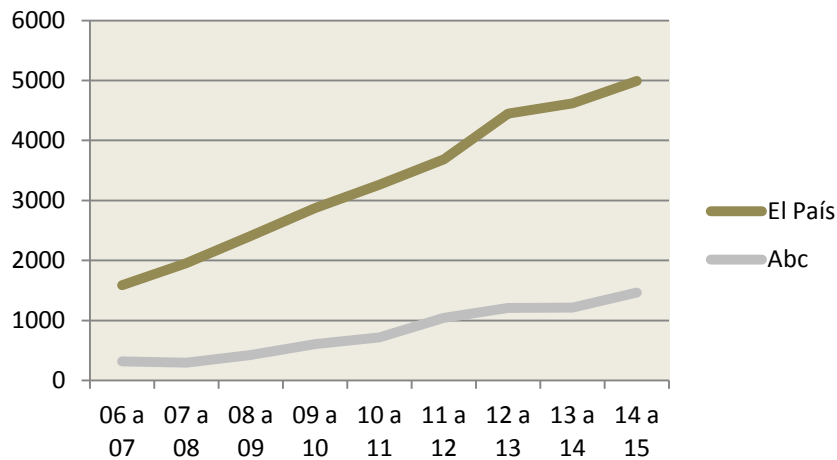
Ahora bien; esta pérdida de audiencia en los medios tradicionales de prensa se está desplazando hacia otros canales de información. Sin embargo, los grandes grupos de comunicación no han querido perderse su "parte del pastel". Por ello, desde que comenzó la revolución de internet, han compaginado los últimos coletazos de la prensa en papel con la digital (elpais.com, elmundo.es y abc.es).

El EGM, en su informe anual, publica un listado de las 25 páginas web más visitadas, de las que tienen registradas como medios de comunicación. En todo el período analizado, Elmundo.es no ha aparecido nunca. Por ello, ofrecemos una tabla de la audiencia de internet de los otros dos diarios analizados.

Tabla 6: Audiencia Internet de elpais.com y abc.es. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC. Los datos corresponden a visitantes únicos en los últimos 30 días y las cifras son en miles.

	06 a 07	07 a 08	08 a 09	09 a 10	10 a 11	11 a 12	12 a 13	13 a 14	14 a 15
El País	1590	1955	2409	2874	3261	3685	4449	4618	4991
Abc	319	295	424	606	716	1041	1207	1213	1467

Figura 6: Audiencia Internet de elpais.com y abc.es. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC. Los datos corresponden a visitantes únicos en los últimos 30 días y las cifras son en miles.



Como podemos ver, el crecimiento de la audiencia de estos medios en internet ha sido exponencial. Esto es bien sabido; la cuestión que preocupa a los directivos de las compañías de medios y es parte del objetivo de esta tesis, es descubrir la manera de cómo monetizar estos medios de comunicación de internet.

1.2 DIFUSIÓN

Tras haber analizado la Audiencia y haber visto cómo ha sido su evolución en los últimos años en España, vamos a estudiar en este capítulo otra variable importante, a la hora de entender lo que ha sucedido con la prensa en nuestro país; esta variable es la Difusión.

La relación entre la difusión y la audiencia para los medios impresos ha sido objeto de permanente debate desde los años 60 (Gabardo & Frías Sanz, 2000). Después de numerosos estudios sobre el tema por parte de investigadores de prestigio de todo el mundo, se ha llegado a la conclusión de que la relación es compleja y que no hay reglas simples y precisas para describirla.

De entre estos estudios que se han llevado a cabo, algunos informes estadísticos han tenido como objeto ver la relación que existe entre las dos

variables, considerando en ellos que la difusión es la variable dependiente. Esto es debido a que ésta se considera una variable de mayor fiabilidad, ya que sus datos provienen de una auditoría realizada a las ventas de los medios.

Sin embargo, la audiencia es considerada como una variable menos precisa, porque se estima generalmente a través de un método sujeto a situaciones de incertidumbre, como la de la declaración de los sujetos encuestados. De ahí que sea menor el margen de error intrínseco imputable a la consideración de unos resultados de una muestra, asumiéndolos como datos generalizables a la población total. De hecho, cuando la audiencia no cambia de la misma forma que la difusión, se suele inferir la no validez de la metodología aplicada o se considera erróneo el estudio de audiencia.

En cualquier caso, y teniendo en cuenta el tipo de investigación que estamos analizando, siempre se puntualiza sobre el alto riesgo de error en que se incurre aplicando un enfoque tan simplificado. No sólo se pueden modificar los datos de audiencia sino que los editores pueden actuar sobre la difusión de muchas formas, por ejemplo, a través del precio, haciendo difusión gratuita, a través de promociones, etc. y realmente su capacidad de influir sobre la audiencia es mucho menos directa y, por tanto, mucho menos predecible.

Aún con todo, tomaremos esta variable como un dato más acerca de la evolución de la prensa española. Por unificar, tomaremos como válidos los datos aportados por el EGM.

Tabla 7: Difusión de El País, El Mundo y ABC. Elaboración propia. Datos extraídos del EGM. Los datos corresponden a los de final de año. Son datos de media de difusión diaria.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%Dif 06-14
El País	432204	435083	431034	391816	370080	365117	324814	292227	259775	-40%
El Mundo	330634	336286	323587	300030	284901	252770	206007	172427	150000	-55%
Abc	240225	228158	251642	256651	249539	221351	171969	140049	128660	-46%

Como podemos observar, el que más ha perdido entre 2006 y 2014 ha sido el diario El Mundo, con una caída de -55%, siendo El País el que menos, con un importante descenso del -40%.

1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DIFUSIÓN Y AUDIENCIA

Guy Consterdine describió los factores (Consterdine, 1993) que influyen en el valor que toma un medio en cuanto a Lectores por Ejemplar. Dividía estos factores en tres grupos:

1. Factores que derivan de los instrumentos con que se miden:

Tanto en la medición de la audiencia como en la de difusión hay errores intrínsecos de cálculo insalvables, al menos por ahora. En cuanto a la difusión, los editores pueden utilizar técnicas para inflar el número de ejemplares distribuidos y/o ocultar parte de las devoluciones, como vimos anteriormente. En el caso de la audiencia, debemos añadir el efecto de los márgenes de confianza intrínsecos al proceso de muestreo.

2. Factores derivados de los propios soportes:

- Procedencia del ejemplar.

- Lugar de lectura.

- Amplitud del público potencialmente interesado.

- Interés del contenido mantenido a lo largo del tiempo. Las publicaciones con recetas, patrones, viajes, etc., resisten mejor el paso del tiempo que las revistas de actualidad.

- Formato de la publicación. Las buenas encuadernaciones y el papel de calidad consiguen ejemplares más resistentes y normalmente tienen un precio alto del ejemplar. Por un lado, uno se resiste a deshacerse de ellas y

por otro su mayor resistencia física al deterioro las hace especialmente aptas para una longitud de vida alta.

-Intervalo de publicación. Las publicaciones semanales tienen menos LPE que las mensuales. Su contenido es más sensible al paso del tiempo y, por otra parte, el próximo número de la misma publicación sale antes al mercado, sustituyendo, aunque sea parcialmente, el interés que el ejemplar anterior suscitó.

-Nuevas cabeceras. Los nuevos títulos tienen tendencia a tener valores bajos de LPE.

-Cambios en publicaciones competitivas: aparición de nuevas cabeceras en segmentos consolidados, transformaciones significativas de las existentes o desaparición de alguna de ellas.

-Aumentos de la difusión tienden a reducir los valores de LPE mientras que cuando la difusión baja se tiende a obtener valores más altos del LPE.

-Revistas cuya lectura o uso supone una destrucción parcial del ejemplar: crucigramas, recortables, etc.

3. Factores socio-demográficos

-Decrecimiento o aumento en el tamaño de familia.

-Composición de la población. Los niveles generales de lectura son diferentes por grupos de edad. La forma de la pirámide de población afecta a los niveles generales de lectura.

De entre todos estos factores, vamos a concentrar nuestro análisis en algunos que nos parecen más relevantes, explicando por qué. En cuanto al primer grupo de factores, derivados de los estudios que se realizan, como hemos dicho y estudiado, hemos partido de los datos del EGM, que con sus errores, son los más accesibles y correctos de los que disponemos. En cuanto al segundo grupo, como estamos estudiando los diarios generalistas de

mayor tirada en España en los últimos siete años, no será relevante estudiar ni el formato en que se publican, ni el intervalo de publicación... porque los tres diarios en este sentido están compitiendo en igualdad de condiciones. Lo que sí será relevante y que es donde nos vamos a centrar es en el tercer grupo, el de los factores Socio-Demográficos.

CAPÍTULO 2. SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

2.1 COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN

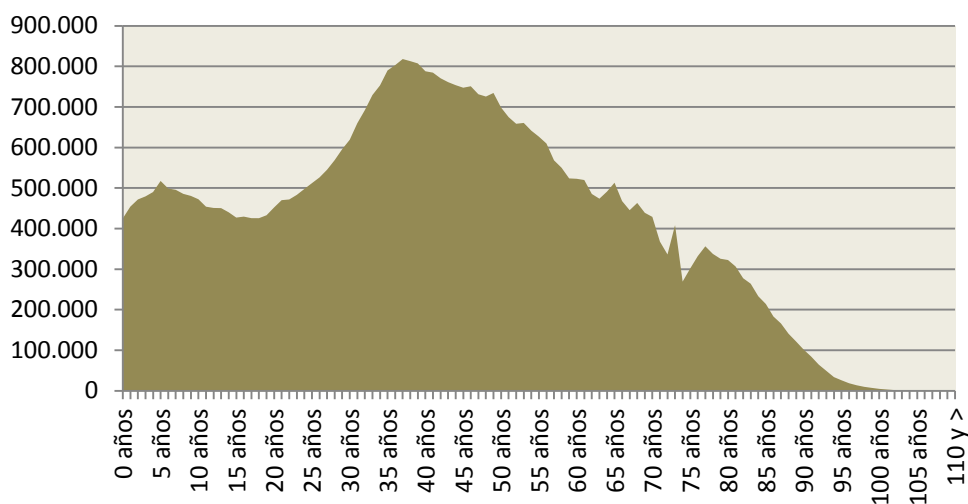
Ambos sexos (población)	
0 a 10	
5.270.749	
11 a 20	
4.388.108	32,14%
21 a 30	(<30)
5.288.970	
31 a 40	
7.652.892	64,63%
41 a 50	(<50)
7.457.892	(>50)
51 a 60	35,37%
6.036.281	
61 a 70	
4.727.081	
71 a 80	(>70)
3.357.044	12,23%
81 a 90	
2.008.351	
91 a 100	
311.574	
101 o más	
8.817	
Total	
46.507.759	

Tabla 8. Composición de la Población Española. Elaboración Propia. Datos del 1 de enero de 2014. Fuente: FGSIC.

Como podemos observar, con los datos que hemos calculado de acumulados, un 32,14% de la población es menor de 30 años, resultando que el doble, o sea el 64,63% es menor de 50. Esto puede parecer a simple vista un dato positivo sobre la edad española, pero si calculamos la población que

supera los 65 años, vemos que supone ahora un 18,15%, con estimaciones del FGSIC de que para 2050 supondrá un 30% de la población.

Figura 7. Gráfico sobre la Población Española. Elaboración Propia. Datos del 1 de enero de 2014. Fuente: FGSIC.



2.2 FAMILIAS: NACIMIENTOS

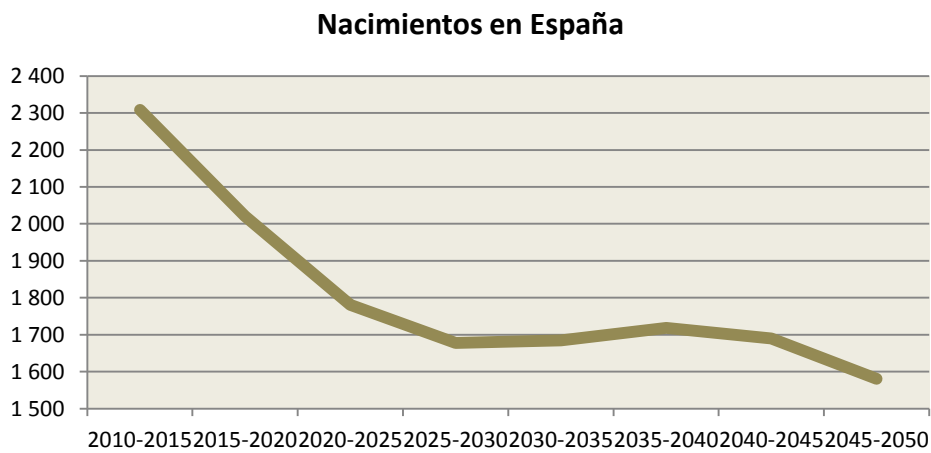
Por otro lado, vamos a ver cuál es el futuro de las familias, en cuanto al número de nacimientos que hay.

Tabla 9. Estimación de la evolución de nacimientos en la población española hasta 2050.

Datos en miles. Fuente: Naciones Unidas.

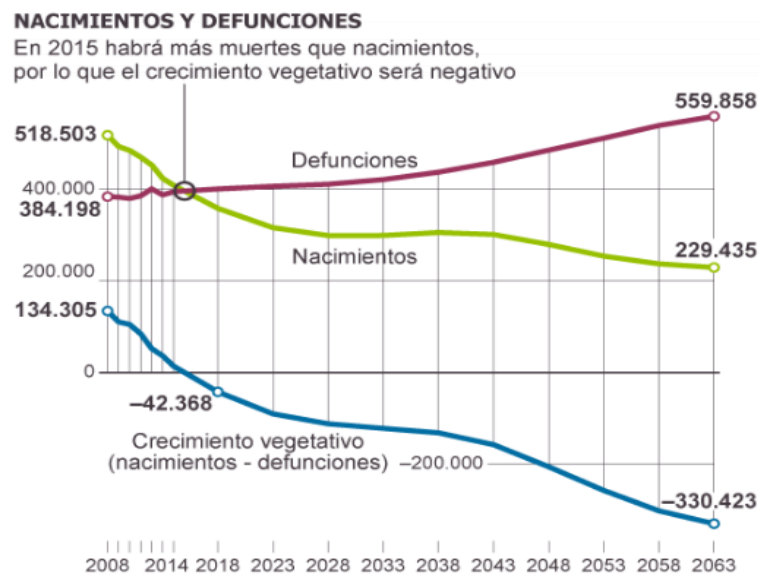
Variant	Country	Number of births, both sexes (combined thousands)							
		2010-2015	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040	2040-2045	2045-2050
Constant fertility	Spain	2 308	2 021	1 781	1 678	1 684	1 718	1 690	1 581

Figura 8. Gráfico ilustrativo de la estimación de la evolución de nacimientos en la población española hasta 2050. Datos en miles. Fuente: Naciones Unidas.



A la vista de los dos gráficos anteriores vemos que España está envejeciendo. No sólo va a seguir así. Sino que además va a ir perdiendo población. Y todo ello dentro de un contexto de crisis económica. Según estudios del INE (www.ine.es), "dentro de unos tres años habrá más fallecimientos que nacimientos, lo que sólo había sucedido durante la Guerra Civil y la pandemia de gripe de 1918". (Prats, 2014)

Figura 9. Gráfico de Nacimientos y Defunciones. Fuente: INE. Elaborado por El País.



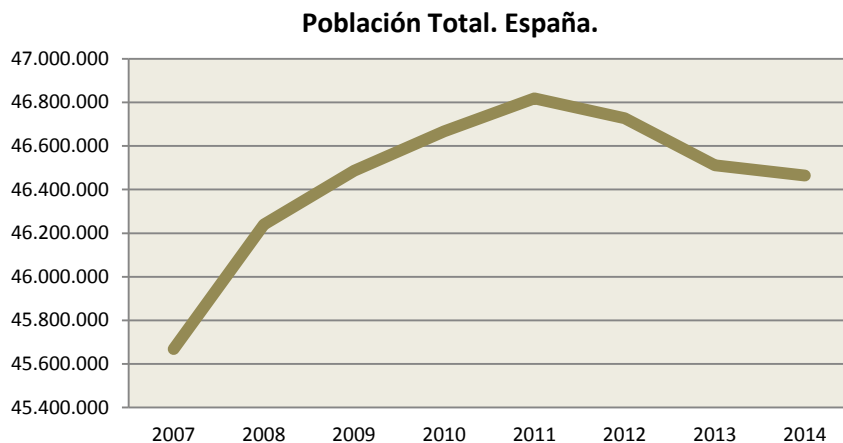
2.3 POBLACIÓN

Una vez que hemos visto cómo es esta población, envejecida y con una perspectiva a tres años de que los fallecimientos superen a los nacimientos, vamos a ver cómo ha sido la evolución de la población total española desde 2007 hasta 2014.

Tabla 10. Población Española 2007 a 2014. Fuente: INE y Banco Mundial. Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Población	45.668.939	46.239.273	46.486.619	46.667.174	46.818.219	46.727.890	46.512.199	46.464.000

Figura 10. Población Española 2007 a 2014. Fuente: INE y Banco Mundial. Elaboración Propia.



Como podemos ver en la gráfica, los datos no han sido tan negativos durante los años pasados. Esto se debió sobre todo a una fuerte entrada de inmigración. A partir de 2011, con el agravamiento de la situación en cuanto al empleo, la población total ha descendido un -0,76%.

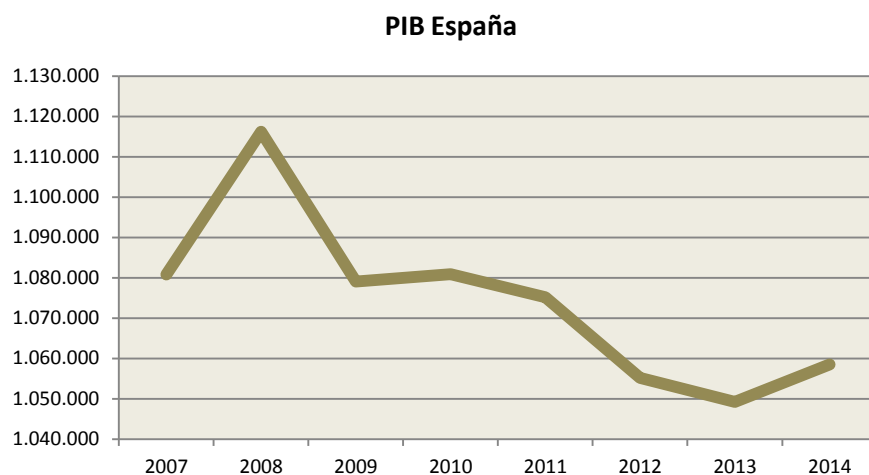
2.4 RIQUEZA EN ESPAÑA

Es interesante también, en un análisis de los principales factores socio-demográficos, estudiar la riqueza de los habitantes de esa sociedad. Vamos a llevar a cabo esto mediante el análisis del Producto Interior Bruto (PIB), el Índice de Precios al Consumo y El PIB per cápita.

Tabla 11. PIB Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB España	1080807	1116207	1079034	1080913	1075147	1055158	1049181	1058469

Figura 11. PIB Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.



El PIB es un medidor de la riqueza generada en un país en un determinado momento. Como podemos observar para España, éste lleva una tendencia por lo general descendente desde 2008 hasta 2013, momento en el cual ha experimentado un ligero crecimiento.

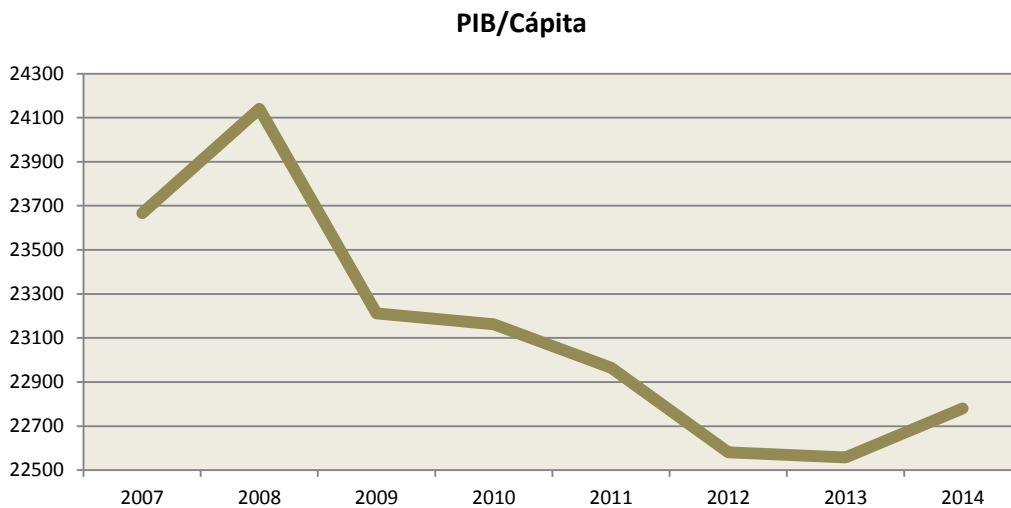
2.5 PIB / CÁPITA

Más interesante que el PIB, es estudiar cómo se reparte ese PIB entre la población total. De este modo vemos, en media, cómo de rica es la gente de un país.

Tabla 12. PIB/Cápita Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB/Cápita	23666	24140	23212	23162	22964	22581	22557	22780

Figura 12. PIB/Cápita Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.



Como podemos ver claramente en el gráfico, la tendencia de la Renta per cápita española sigue la misma tendencia que el PIB. Es decir, los españoles de media han tenido una menor capacidad adquisitiva durante estos ocho años pasados.

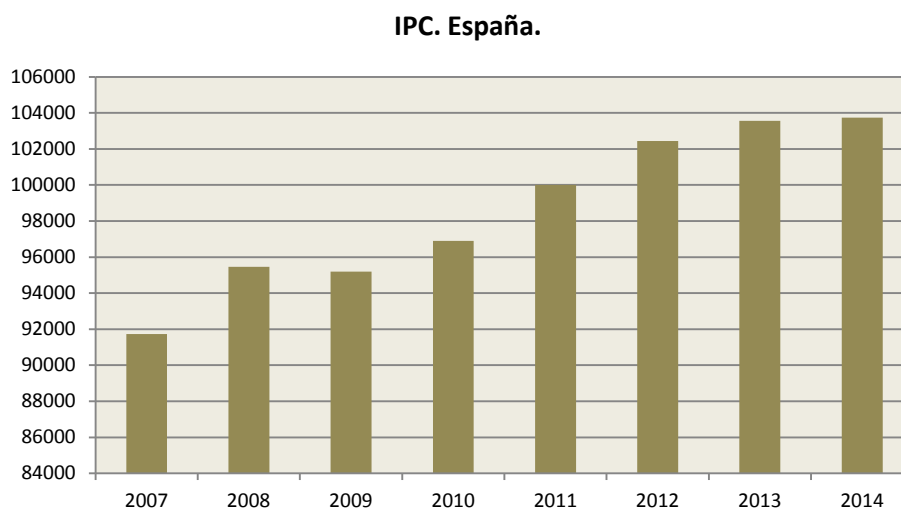
2.6 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO

Además de conocer cómo ha evolucionado la riqueza general en España, para tener una visión completa de la situación, debemos estudiar también cómo ha evolucionado el IPC. Este indicador mide los cambios en el nivel de precios de una canasta de bienes y servicios de consumo, adquiridos por los hogares; es decir, si éste aumenta, significa que cada vez los precios generales de los productos básicos han aumentado y, por tanto, la población tiene menor capacidad adquisitiva. Según datos extraídos del INE:

Tabla 13. IPC Español 2007 a 2014. Fuente: INE. Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
IPC	91726	95464	95190	96903	100000	102446	103559	103732

Figura 13. IPC Español 2007 a 2014. Fuente: INE. Elaboración Propia.



Vemos claramente que éste índice ha aumentado progresivamente durante el período de análisis con lo que podemos concluir que la población española en términos generales ha perdido capacidad adquisitiva a lo largo de estos últimos ocho años.

CAPÍTULO 3. SITUACIÓN GENERAL DE LA PRENSA ESCRITA

3.1 VISIÓN GENERAL Y FUTURO DE LA PROFESIÓN

Ahora vamos a pasar a comentar la situación general de la prensa escrita, con el fin de ver qué nos depara en el futuro. Para ello analizaremos cuáles han sido los retos a los que se han enfrentado en los últimos años y qué se puede esperar para los próximos.

Previo a explicar estos problemas, nos gustaría citar a Robert Picard en una conferencia en la AEDE de Madrid, a la que tuve la suerte de asistir en marzo de 2013, donde dijo:

"Lo que está sucediendo a los periódicos es parte de un cambio masivo en la sociedad y de la forma en que accedemos a la información, que nos está afectando a causa de los cambios en el desarrollo de la información en la sociedad.

"Es un movimiento que está afectando a las relaciones sociales, a los acuerdos comerciales en todo tipo de industrias, a las funciones de las instituciones y de los individuos en la sociedad y lo que no podemos pensar es que este cambio sólo está afectando a la prensa, sino que es un cambio mucho más amplio que está teniendo lugar en la sociedad en su conjunto"⁴.

Varios son los problemas que llevan años afectando al modelo de negocio tradicional de los diarios: por un lado, el descenso en la publicidad; ahora, existen muchos más medios de comunicación y formas de alcanzar grandes públicos y las empresas han diversificado tanto las formas de promocionarse, que el pastel se va quedando cada vez más pequeño para todos; por otro lado, el surgimiento de los dispositivos móviles con conexión a internet y su uso masificado, han hecho que cada vez se compren menos ediciones en

⁴ Conferencia de Robert Picard en Madrid el 1 de marzo de 2013. Grabación y transcripción elaboradas por el autor.

papel. Cito a M. Ángeles Bruguera en un artículo publicado en octubre de 2014, donde afirma:

"La revolución digital a la que se achaca la inestabilidad de periódicos de gran tradición ha llevado al cierre de muchas cabeceras en estos veinte últimos años y también ha obligado a una reconversión empresarial en el sector, que algunos medios –no muchos- van culminando con cierto éxito". (Burguera, 2014)

También sucede que hay una mentalidad general de que la información es "gratis", tanto porque los periódicos siempre han tenido un precio relativamente bajo y porque con el mundo digital muchos diarios empezaron con ediciones gratuitas. Citando a Robert G. Kaiser, un veterano periodista, que llegó a dirigir The Washington Post, en un ensayo reciente concluye que

"mucho antes de que hubiera internet, los lectores pagaban una miseria por las noticias de los periódicos, que deliberadamente costaban menos que un café para tratar de maximizar la audiencia; los consumidores se acostumbraron a la idea de que las noticias no eran baratas sino gratis"; (Kaiser, 2014)

Otro posible factor que afecta sobre la situación de la prensa es la desinformación que tienen los periodistas de la situación de los diarios en los que trabajan; por otro lado, tenemos otro problema fundamental: quizá haya un exceso de informadores contando las mismas historias, causado por haber perdido la capacidad de hacer investigación periodística de calidad.

Empezaremos con el primero de los problemas expuestos: la caída de los ingresos publicitarios. Para aclarar el tema, citaremos de nuevo a Robert Picard en la conferencia de Madrid de 2013:

"Sobre la caída de los ingresos publicitarios de los medios, si nos fijamos en los arreglos institucionales a través de la publicidad, desde hace 25 años en las principales empresas, de sus presupuestos de marketing alrededor del 80% era para la publicidad en los medios de comunicación. Hoy en día, es sólo el 25% y el resto se destina a contactos personales de gente, con la

que saben que pueden hacer negocios, que tienen mayor capacidad que los medios de comunicación. Esto se ha llevado el dinero que solían poner en los medios de comunicación, y ha dejado a los periódicos en una situación muy difícil. Lo que esto está haciendo, por supuesto, es sólo quitar los recursos que eran necesarios, que permitieron a todas las organizaciones de noticias llevar a cabo las funciones del periodismo, y está suponiendo una dificultad para las personas que quieren y dependen de noticias de calidad y necesitan información profunda" (Picard, 2013).

Vamos a ver distintos casos de diarios internacionales, donde también están teniendo los mismos problemas que existen en España, y qué medidas relevantes han tomado para paliar la situación.

Tenemos el caso del *Financial Times*, diario de información económica, cuyos ingresos por la edición digital superaban a los procedentes del papel en 2014. La primera medida que han tomado es mantener una única edición en papel, común a todas las áreas geográficas, a excepción de la primera página, que será personalizada. Parece evidente, pero con esta simplificación se pretende equilibrar en el conjunto de productos el volumen de gasto de unas ediciones impresas, cuya distribución es cada vez más reducida.

Con esta idea, el diario londinense recolocará a los redactores en un equipo centralizado, que se ocupará también de los textos de la edición online. Con ello se refuerza la posición del clásico equipo de redacción, cuyo contenido aportará a todo el grupo y genera parte de los beneficios de la edición digital: una información online por la que los suscriptores llevan pagando desde 2006.

Para hacernos una idea, el precio de la suscripción estándar en el diario online es de 5,75€ a la semana, o de 299€ al año. De hecho, dos terceras partes de los 670.000 suscriptores son de la edición digital, según explicaba John Ridding, director general del grupo.

Otro factor al que debe su la evolución positiva el *Financial Times* ha sido el desarrollo de una aplicación web, con la que se consigue información de los

lectores y el tratamiento de sus datos, con el fin de negociar mejor la publicidad.

Al inscribirse, incluso con los suscriptores del contenido gratuito, “podemos comprender lo que leen, con qué frecuencia y el tiempo que permanecen en nuestra página; también su país y sector de actividad y su compañía”, afirmaba Ridding (Burguera, 2014). La ventaja de esta herramienta es que facilita un análisis para los anunciantes que sería imposible con una aplicación como las que se descargan para móviles o tabletas de las plataformas de compra de Google o Apple.

En cualquier caso, este éxito del *Financial Times*, no se puede trasladar al resto de periódicos, pues también se debe a que ofrecen un contenido económico especializado, que los lectores perciben lógico pagar.

Otro caso similar ocurre en Francia con el diario Le Monde, que comenzó el otoño de 2014 con un plan que prioriza las ediciones digitales y por el que van a trasladar a una treintena de periodistas desde la edición de papel a las de la web, unificando los sistemas editoriales de ambas.

A este respecto comenta Gilles Van Kote, director de Le Monde:

“Hasta ahora los periodistas usaban dos sistemas diferentes” [...] “pero esto que parece anecdótico pretende acelerar la transformación de diario y que todos los periodistas tengan el mismo objetivo de producir información de calidad en el menor tiempo posible” (Burguera, 2014: 1).

Otras muchas medidas que tomaron desde la dirección de este diario, como la reducción de redactores, la recapitalización de 2010 y la reducción de puntos de distribución, no han alcanzado conseguir grandes beneficios, a pesar de que tanto la edición impresa como su magazine, así como algunas secciones nuevas de los digitales, han conseguido tres millones de visitas mensuales, logrando un crecimiento de la audiencia en un 5,9%, lo que en el caso de la web significa 145.000 suscriptores más.

Así, el diario Le Monde vive la misma paradoja que otros muchos medios: a pesar de las reformas e inversiones, el modelo de negocio no acaba de funcionar y los resultados positivos de la innovación y calidad de la

información no han conseguido evitar unas pérdidas de explotación de casi dos millones de euros, para unos ingresos de 367 millones. En pleno 70 aniversario, su presidente propuso “ampliar y diversificar actividades”, como la celebración de festivales de música y otros eventos.

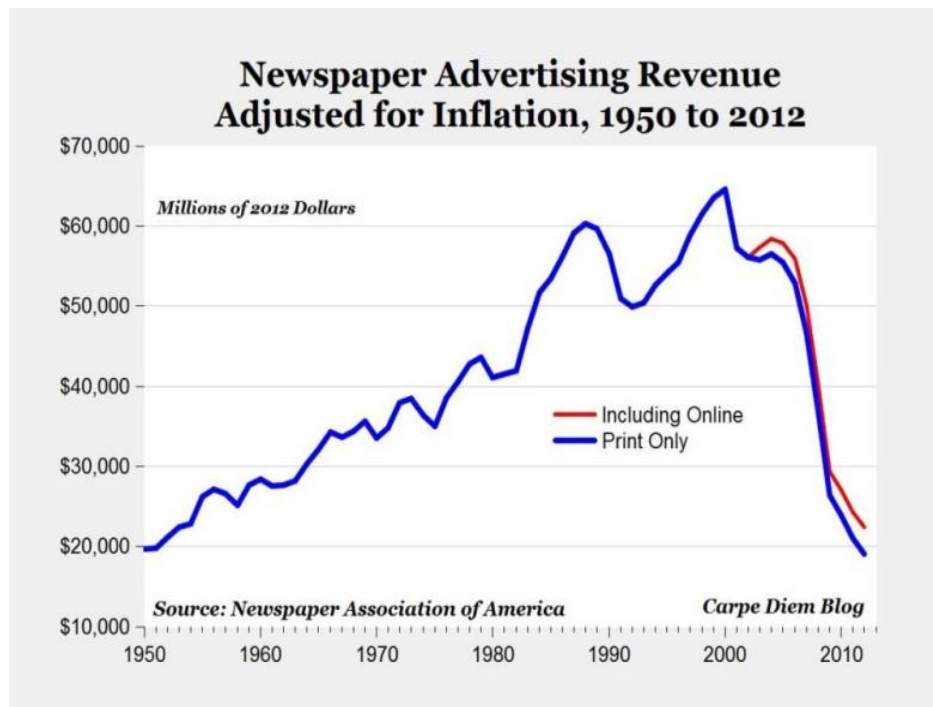
Como comentábamos al comienzo de este epígrafe relativo a la situación de la prensa, también una parte del problema es que muchos periodistas están desinformados sobre la situación de los diarios en los que trabajan.

Citando un artículo de Clay Shirky:

"A los periodistas se les ha infantilizado a lo largo de la última década, teniéndoles en un estado de relativa ignorancia acerca de las empresas que los contratan. Un amigo cuenta la historia de unos reporteros a los que se les pregunta los ingresos de la circulación impresa de su propia publicación. Sus respuestas oscilaban entre 150,000 y 300,000; el dato actual es de 35,000. Si un reportero estuviera tan desinformado sobre un negocio que estuviera cubriendo, se le quitaría ese trabajo" [...] "Este despiste no es por accidente; las personas que conocen la situación de la empresa a menudo no lo revelan a los trabajadores. Mi amigo Jay Rosen escribe sobre "la producción de inocencia" en los medios -al cubrir un tema polémico, deben indicar a los lectores "No tenemos ni idea de quién tiene razón". Entre el pequeño grupo de periodistas que informan sobre su propia industria, hay un tema común en ellos, la producción de ignorancia. Cuando la prensa escribe sobre los problemas que vive actualmente, siempre insisten en que nadie sabe qué va a pasar. Este patrón se repite siempre que los medios hablan de sí mismos. Cuando la compañía del Tribune recientemente se deshizo de sus periódicos, el New York Times publicó la historia bajo el titular "La unidad editorial de The Tribune Company se ha escindido, mientras el futuro de la impresión sigue siendo poco claro" (Shirky, 2014).

En ese mismo artículo, se incluye el siguiente gráfico, para explicar cómo hay veces que aun siendo tan claro el hecho de que los periódicos no van bien, se oculta esa información y se pregunta el autor cómo puede ser esto a la vista de unos datos tan claros.

Figura 14. Ingresos por Publicidad de la Prensa Escrita y Online en EEUU. 1950 a 2014.
Fuente: Newspaper Association of America.



En este artículo Clay Shirky muestra su preocupación no sólo por el hecho de que grandes diarios puedan sucumbir, sino porque tiene una preocupación real por la profesión del periodista. De hecho en ese artículo aporta interesantes aspectos sobre cómo ve el futuro de la tarea del periodista y en qué aspectos debe verse modificadas las cualidades de ese grupo de profesionales:

"El cierre de periódicos locales importa más que el cierre de una tienda local de zapatos por una razón solamente: los periódicos dan trabajo a periodistas. Pregunté a varios reporteros, editores y eruditos acerca de qué deberían hacer los periodistas ante la ola de

despidos. En tres respuestas había consenso: Primero, ser bueno en entender y presentar datos. Segundo, entender cómo las redes sociales pueden funcionar como una herramienta para las salas de redacción. Tercero, conseguir cualquier experiencia de sala de redacción que puedas trabajando en equipo, y lanzando nuevos proyectos". (Shirky, 2014)

El primer consejo es el que más se habla en los círculos de pensamiento de la prensa: sé bueno con los números. Antes, la "historia acompañada por un gráfico" era meros datos al lado del periodismo; cada vez más, el dato es el periodismo.

Continúa poniendo ejemplos de empresas americanas que se dedican a dar información muy concreta y donde no importa tanto la historia, sino conocer fidedignamente los datos:

"Nate Silver (estadista) ha cambiado nuestra forma de predecir en política. ProPublica tiene bases de datos para contar historias mejores que las de cualquier en el país. Homicide Watch puede dar cuenta de todos los homicidios (todos ellos, de hecho), empleando menos gente, que el Washington Post". (Shirky, 2014)

Sigue el artículo dando su visión sobre los conocimientos que debería conocer todo buen periodista:

"Aprender a programar es un "patrón oro", pero es que coger unas clases de estadística online y ser bueno en las Hojas de Cálculo de Google, ayudarían. Cualquier cosa que puedas hacer para estar más familiarizado con buscar, entender y presentar datos te mantendrá alejado de la gente con la que compites, tanto para mantener tu empleo como cuando busques uno nuevo". (Shirky, 2014)

En la misma línea comenta:

"Aprender a utilizar las redes sociales para buscar historias y fuentes. Las redes sociales fueron primero absorbidas como una herramienta de marketing, pero un medio que permite acceso

directo al público, también es una herramienta de periodismo. Practicar leyendo conversaciones en Facebook y mirar fotos en Instagram para buscar ideas para historias; entender cómo una petición amable de asistencia en Twitter o en WeChat pueden conseguir enlazar fuentes claves o ejércitos de voluntarios". (Shirky, 2014)

Por último, y en esta misma línea, escribe:

"el periodismo se está convirtiendo en un deporte de equipo. Textos y gráficos integrados, bases de datos que los lectores pueden consultar y al que pueden anotarse, liveblogging de noticias de última hora -todo esto requiere de una colaboración mucho más comprometida que el antiguo modelo de "un reportero escribe una historia". Hay que ofrecerse voluntario (o proponer) cualquier cosa que implique trabajo en equipo más profundo del que uno esté acostumbrado, y todo lo que implique experimentación con nuevas herramientas o técnicas. (La ironía, por supuesto, está en que los medios premien el trabajo en equipo, pero siguen contratando personas individuales. Para su siguiente trabajo, puede que tenga que convencer a sus jefes de que usted es valioso trabajando en solitario, pero que parte de ese valor está en trabajar bien en equipo)". (Shirky, 2014)

El último de los factores que comentábamos en la introducción a este epígrafe, es el del valor de la información que estamos recibiendo por parte de los medios y la calidad de la investigación periodística actual.

Dentro de esta sociedad que está cambiando, con la consecuente modificación en los hábitos de consumo de información, a pesar de que estamos recibiendo más información que antes, estamos tendiendo a estrechas formas de información en la mayoría de lugares. Esto es un aspecto importante a tener en cuenta, cuando pensamos en el futuro sobre el tipo de información que se obtiene. No estamos ahora ante la misma información que tradicionalmente se ofrecía antes en los periódicos o

revistas con comentarios, revistas de política, sino que lo que estamos consiguiendo es un flujo enorme y muy rápido de tan sólo un montón de noticias de entre las cosas que están sucediendo, que a menudo son hechos desagregados.

Además, en esta sociedad de la información se está poniendo todo demasiado junto, para permitir a la gente ver rápidamente los hechos que están sucediendo; después, esa información está siendo continuamente replicada y recogida, para ser luego de nuevo empujada adelante hacia más lugares. De este modo, cuando uno hace una búsqueda, termina con 10.000 noticias aportando la misma información en un mismo día.

El hecho de que la información se encuentre tan apelmazada, esconde detrás el hecho de que también es cada vez menor la atención que se presta sobre los complejos problemas y desafíos sociales. El modelo informativo no está proporcionando toda la información en relación con la búsqueda de una rendición de cuentas de las instituciones sociales; no está dando la información en profundidad, ni ofertando un análisis con comentarios de una manera eficaz. Todo ello supone en esta sociedad de la comunicación una de las dificultades a las que nos enfrentamos para los medios.

La digitalización que nos está empujando hacia todo esto, está realmente desestabilizando los acuerdos comerciales, no sólo del sector de las noticias, sino de todo tipo de negocios y empresas. Estamos viendo grandes empresas y corporaciones hundirse y fusionarse, como resultado de los cambios acaecidos en el mundo digital. Esto mismo es lo que está sucediendo en nuestras empresas informativas, lo cual nos afecta de una manera diferente. Está claro que no nos sentimos tan perturbados por el hecho de que una agencia de viajes desaparezca porque la gente compre los billetes online. Pero, sin embargo, sí nos sentimos muy preocupados si nuestra capacidad para comunicarnos y para comunicar lo que está sucediendo en nuestra sociedad se ve afectada. Esa es la razón de que haya esta gran preocupación sobre el futuro de los medios de comunicación. Lo que realmente está causando la digitalización en las sociedades de la información, es

desestabilizar los modelos de negocio tradicionales de los medios informativos.

Ahora bien, con la caída en los ingresos publicitarios de los medios se plantea la cuestión de si realmente es tan grande la cantidad de gente que requiere una información de calidad. Si analizamos la información al detalle, nos damos cuenta de que no todo el mundo necesita o quiere esa información; quizá sólo alrededor de un 20-25% de la población la utiliza de manera regular. Así, a lo largo de América del Norte y en toda Europa, estamos viendo estos efectos, porque existe una paradoja que consiste en que cada vez tenemos más plataformas de noticias e información, el volumen de noticias e información es mucho mayor, pero la capacidad de los medios para proporcionar noticias de calidad es cada vez menor. Así se lo cuestiona Picard, en la conferencia antes citada:

"Tenemos la llamada sociedad de la información... pero... ¿qué tipo de información? [...] Reconocemos que en las sociedades democráticas tenemos que tener lugares donde se hagan análisis serios pero estamos perdiendo la capacidad de hacerlo" (Picard, 2013)

Un problema mayor surge ante esta continua exposición a excesiva información repetitiva. Es la consecuente falta de información útil, necesaria e interesante. Todos estamos empleando una buena parte de nuestro tiempo tratando de reducir esa exposición a la información, tratando de ignorar la avalancha inasumible de información que se nos presenta. Con ello surgen situaciones curiosas a veces, como que en Alemania hoy en día el 23% de la población no sabe que la tierra gira alrededor del sol, el 43% de los estadounidenses no sabe cómo se llama el presidente de Rusia, el 20% de la población de África del Sur, donde la población está desolada por el SIDA, no saben que el SIDA se transmite por la actividad sexual. ¿Cómo puede suceder esto en una época en la que hay tanta información a nuestro alrededor?

Este tipo de problemas en el pasado lo resolvían los periódicos, que nos ayudaban a obtener la información de diversas maneras: teníamos las

emisoras, periódicos y demás medios, que observaban toda la información que existía; ellos eran quienes tomaban decisiones y establecían qué cosas eran las más relevantes en la sociedad de entonces, de tal modo que recomendaban las cuestiones más relevantes sobre las que uno debía pensar y preocuparse. Al hacerlo, recogían pequeños trozos de información y hacían el puzle explicativo del mundo en su conjunto. De este modo nos explicaban todo. Por eso siempre hemos confiado en las revistas, periódicos y emisoras, que ofrecían esa opinión pública, la visión del mundo en su conjunto.

Hemos llegado ahora a un punto culmen tal, en el que la avalancha de información es inasumible por resultar demasiado grande. Cada vez es menor el número de personas trabajando en juntar las piezas. Por eso estamos retrocediendo cada día: no porque fuera un problema lo que solíamos hacer antes, sino porque cada vez nos llega más información agolpada.

En consecuencia, tendemos a pasar por alto muchas cosas. Por lo tanto, esta falta de tiempo y de recursos selectivos en la información de noticias realmente está haciendo que el mundo sea menos coherente para nosotros, y que no podamos de hecho entender lo que está sucediendo.

Todo esto ha contribuido a producir un efecto interesante en las sociedades occidentales en los últimos 20 a 25 años. Por eso hemos modificado nuestras expectativas en los medios de comunicación. Parte de esto se debió a la creencia económica de que las leyes no debían controlar a los medios de comunicación, que la política debía dejar de decir a los medios de comunicación lo que debían hacer. Consecuencia de eso fue el desmantelamiento que vimos de políticas que protegían a la prensa o que dirigían a la prensa en lo que debían hacer, tanto en su forma impresa como en su difusión.

Tuvimos acercamientos a la ley de competencia⁵, que permitieron una mayor consolidación en la prensa; se permitió la formación de grandes

⁵ Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. «BOE» núm. 159, de 04/07/2007. BOE-A-2007-12946

conglomerados y ahora todos ellos están siendo afectados de maneras muy diferentes.

Una de las grandes dificultades a la que muchas empresas de noticias se enfrentan hoy en día, se debe al hecho de que a medida que creció esta política liberal, cambiaron la forma organizativa en que invirtieron. Si miramos los periódicos en los 1950's-1960's, vemos que no eran organizaciones ricas: no tenían toda la cantidad de dinero que tienen ahora; eran influyentes, eran importantes para la sociedad... pero a medida que creció la publicidad en la segunda mitad del siglo XX, comenzaron a amasar una gran cantidad de riqueza.

Entre 1950 y 2000, la cantidad de dinero de la publicidad en Europa creció un 300% en términos reales, ajustados por la inflación. Los periódicos se hicieron ricos: los editores conducían "Mercedes" nuevos todos los años, se construyeron grandes casas en el centro de la ciudad, cogieron el dinero extra y compraron otros periódicos, compraron otras cadenas de televisión, y muchos de ellos comenzaron a asumir una deuda que no tenían antes. Así, de repente, cuando esta crisis surgió hace unos 5-8 años, estas organizaciones se dieron cuenta de que con este sistema de derroche no podían sobrevivir.

Cuando las compañías de medios invirtieron, lo que realmente hicieron fue ampliar la gama de medios de comunicación disponibles. Con ello, empezaron a ofrecer opciones que fueron beneficiosas para todos nosotros. Pero también esto hizo que aumentara dramáticamente la competencia por la audiencia, por la atención del público. Al hacerlo, se hizo más y más difícil atraer a dicho público. Las consecuencias de esto fueron que los medios de comunicación en su conjunto se volvieron más dependientes del mercado. Todos hemos caído consecuentemente en el "comercialismo". De hecho, los proveedores de noticias de todo tipo y todos los tipos de información empezaron a dirigirse a grandes y más atractivas audiencias, lo cual ha afectado a la forma en que se proporciona el contenido y la forma en que se elabora.

En palabras de Robert Picard:

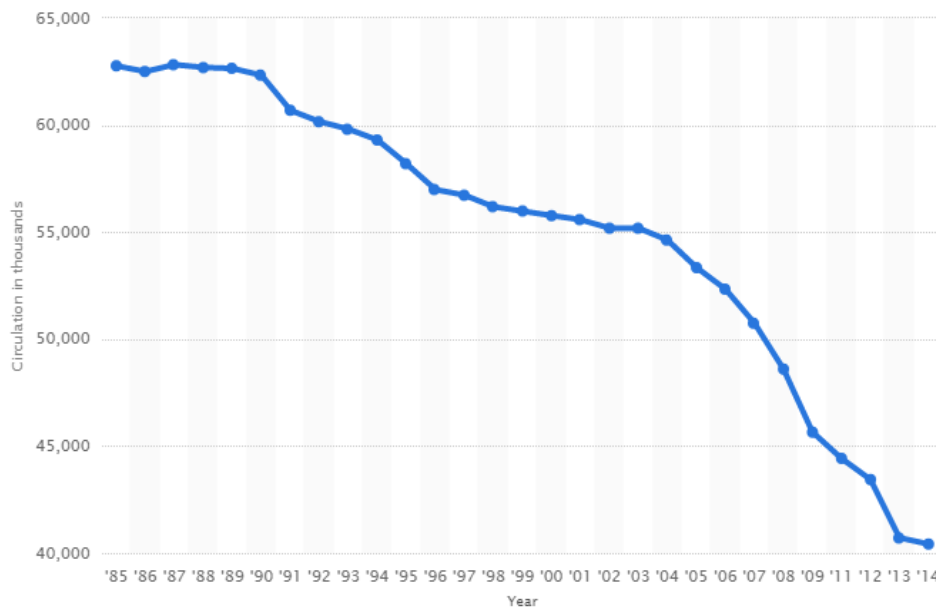
"Con el tiempo, algunas de estas prácticas se trasladaron a la prensa, y empezamos a ver que se ponía más énfasis en las cosas que atraían a las audiencias pero que realmente no nos ayudaban necesariamente" (Picard, 2013)

Es tan llamativa esta búsqueda por las audiencias hoy en día, que incluso productos tales como los programas de cocina se han convertido en competiciones, porque estamos tratando de hacer las cosas de manera diferente con el objetivo de llegar al público. Esto lo ha cogido también la prensa, de ahí que prestemos una gran atención a personas o temas que no lo merecen tanto. Tenemos contenido que se centra en los deportes, en el entretenimiento y en las celebridades, que desplazan cada vez más y más otras cosas importantes y de contenidos verdaderamente de peso.

Ante todos los problemas que estamos comentando, la mayor parte de la gente está culpando, en las discusiones de políticas públicas, a los operadores digitales. Pero ese no es el problema. Si nos fijamos en lo que ha estado sucediendo en los periódicos, en la mayoría de los países en los pasados 50 años, lo que ha ido perdiendo penetración son las audiencias, no la circulación.

Así, si nos fijamos en Europa, y miramos las estadísticas desde hace 25 a 50 años, encontramos que cada año de un 1 a un 2% menos de hogares leen el periódico, al igual que sucede en EEUU (Handley, 2013). Esto viene siendo así desde hace mucho tiempo. El hecho de que en los años 80 y 90 esto sucediera al mismo tiempo que la publicidad aumentaba, hizo que los periódicos lo ignoraran.

Figura 15. Circulación pagada de diarios en EEUU de 1985 a 2014. Fuente: Statista.



El hecho es que el público se alejaba de ellos. ¿Y por qué? Bueno, la razón principal es que la mayoría de la gente no se sentía animada a leer un periódico, pero no tenía otra opción. Si uno quería enterarse de los deportes, ¿qué hacía? Lo leía en un periódico.

La televisión trajo consigo que su difusión era en vivo: lo que importaba era ver el partido, no leer algo escrito sobre él. De este modo, poco a poco, las personas que no tenían un gran interés en las noticias, las dejaron de comprar. Pero en un espacio de tiempo pequeño los periódicos y las revistas de noticias, comenzaron a incrementar toda la información y demás prácticas, que podrían atraer a la gente que abandonaban estos medios.

Con ello al final estamos saturados de información no muy buena destinada a personas que ni siquiera la están leyendo; y los que quieren noticias e información buena y sólida, la están recibiendo, pero los periódicos todavía invierten en esos otros tipos de categorías de noticias. En la mayor parte de los periódicos en Europa hoy en día sólo un 20% del contenido es de noticias y el resto es de entretenimiento, deportes, estilo de vida, cocina, automóvil...

No hay que olvidar que estructuralmente los periódicos son el lugar donde las noticias se recopilan y producen. Los organismos de difusión de todo el

mundo han dependido de los periódicos, tanto para obtener las noticias que tenían que cubrir, como para acudir a donde conseguir ideas. De hecho, los propios periódicos son la base económica sobre la que se han creado las agencias de noticias en todo el mundo. No podemos estar recibiendo noticias de todo el mundo, a menos que los periódicos paguen por ello: esa es la base de las agencias de noticias. Así que si permitimos que los periódicos se colapsen, tendremos un problema estructural en el flujo de noticias que queremos tener disponibles y actualizadas en la sociedad.

Reconocemos que, en comparación con otras fuentes de noticias, son los periódicos los que proporcionan una cobertura regular de las instituciones políticas y sociales, tanto a nivel nacional como local. Las cadenas de televisión no tienen periodistas que se asignen de la misma manera que como lo hacen los periódicos: tienen gente cubriendo los Tribunales, otros en la policía todos los días, otros en el departamento de educación... Otras organizaciones de noticias no hacen eso, por lo que los periódicos tienen una función que es importante. Así que tenemos que atender a estas cuestiones, para solo después decidir si estamos tratando de salvar el periodismo, si es imprescindible salvar con ello a los periódicos, o si realmente podemos extraer las funciones de la prensa y cubrir esa necesidad social de alguna otra manera.

Al plantearnos esta cuestión fundamental, podríamos cuestionarnos si el Estado, como sucede en algunos países, debería subvencionar a los grupos de comunicación, para garantizar así la continuidad de la información. Sin embargo, aunque esto pudiera parecer una solución correcta, ha surgido recientemente la idea de que el gobierno puede, además de conceder subvenciones, crear incentivos con diversos fines: para ofrecer noticias de calidad, para reducir el mercantilismo, para ayudar al mercado a conseguir que los medios digitales y tradicionales no luchen agresivamente entre sí.

De hecho, algunos países están utilizando soportes no gubernamentales para fomentar las noticias de calidad, favoreciendo así el desarrollo de distintas maneras. Hay que tener en cuenta, por supuesto, cuál sea a este

respecto la cultura propia de cada país, pues eso determinará si puede intervenir o no el poder público en los medios. En Estados Unidos, la Fundación Ford, por ejemplo, en 2012 dio un millón de dólares al diario *Los Angeles Times* para subvencionar el desarrollo de nuevos enfoques que pudieran cubrir los temas de la inmigración y las comunidades étnicas. Esta es la primera vez que una fundación importante está dando dinero específicamente en función del contenido.

Este caso no es aislado. La Carnegie Corporation en el Reino Unido está ahora tratando de mejorar la información comunitaria y vecinal y está financiando proyectos digitales para tratar de encontrar nuevas maneras de construir la identidad comunitaria, la cohesión dando noticias que suceden a nivel local, puesto que este es un gran problema en el Reino Unido.

Cuando se estudia el mercado del Reino Unido, se observa que el 85% de las noticias salen de Londres. Así que si uno vive en otra de las miles de comunidades, tendrá muy poca capacidad de tener noticias locales. Para paliar esto, hay países donde las universidades, institutos y otras instituciones educativas, apoyan nuevos tipos de elaboración y distribución de noticias e información. Hay una gran cantidad de diferentes instituciones sociales para hacer que funcionen este tipo de cosas. Son instituciones benéficas como The Guardian en el Reino Unido, Francia West en Francia, ProPublica en los Estados Unidos, que realmente están haciendo buenas contribuciones.

En muchos países, sin embargo, las leyes de la caridad y las leyes fiscales no favorecen que ese tipo de cosas funcionen de manera efectiva; EE.UU. es uno de ellos. En los EE.UU. las leyes de impuestos para organizaciones benéficas, básicamente establecen que las organizaciones benéficas registradas no pueden participar en ciertas actividades políticas, y por lo tanto, para un periódico se hace muy difícil, porque lo que haces es inevitablemente político.

Por otro lado, se está viviendo el auge de otro movimiento en el mundo de las noticias digitales por parte de las start-ups; hay más que 200 operando en

Europa y América del Norte hoy en día; algunas con éxito. La mayoría de ellas son empresas jóvenes; se tarda unos 2-3 años en ver si una empresa va a sobrevivir, pero según Picard, están siendo observadas con interés. Algunas de ellas se están enfocando mucho en las noticias locales, otras haciendo periodismo de investigación, algunas están haciendo cobertura militar, algunas hacen cobertura de la política social... Y, sin duda, tanto la financiación privada como la pública se pueden emplear para alentar ese tipo de proveedores de información.

Lo que importa es cómo vamos a conseguir las noticias y distribuirlas en la sociedad en el largo plazo; cómo podemos construir la capacidad de hacerlo sabiendo que como sociedad no podemos sobrevivir sin ello. Ahora, puede ser que algunas de las compañías tradicionales sean capaces de dar con la solución y ser capaces de hacer que funcione. Pero tenemos que estar preocupados por la solución y no por las empresas, ya que si nos preocupamos por empresas, nos estaremos preocupando por los problemas internos de una empresa particular, en lugar de preocuparnos de cómo moldeamos la sociedad.

Es fundamental que los expertos en ciencias sociales realmente empleen su tiempo en esto, en lugar de ser simplemente analistas de negocios. Está claro que los mercados son muy buenos proporcionando cierto tipo de noticias y contenido pero no son capaces de satisfacer plenamente nuestras necesidades.

Pero lo que está claro hoy es que ya no podemos dar por hecho que haya noticias e información de calidad; tenemos que prestarle mucha atención, porque es un factor crucial en la vida democrática y social. (Sparks & Reading, 1997, pág. 89) No nos podemos atrever a ignorarlo, o la sociedad con su capacidad para funcionar democráticamente y perseguir las necesidades sociales más amplias, se verán gravemente perjudicadas.

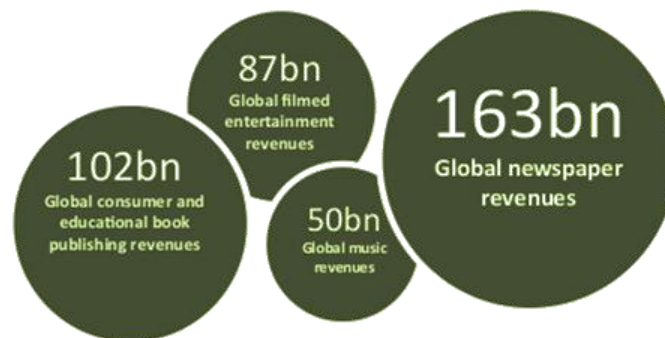
3.2 OTRO PUNTO DE VISTA: WAN-IFRA

En la presentación "World Press Trens. 2014. The definitiva guide to te global newspaper industry in numbers, trends and changes", de la WAN-IFRA⁶ (World Association of Newspapers and News Publishers) y presentada por Vincent Peyrègne, esta organización nos aporta algunos datos interesantes sobre el presente y futuro de la prensa mundial, en su opinión como expertos analistas en la materia.

Por ello, consideramos respetable y con conclusiones relevantes, en un estudio elaborado por dicha institución.

En este estudio, lo primero que se quiere dejar claro es la importancia del mercado de los periódicos en el conjunto mundial. Vemos que en el mercado global, el mercado de periódicos se sitúa por delante de otros, que siempre consideramos que mueven una gran cantidad de dinero, tales como el mercado musical, el mercado cinematográfico y el mercado de publicaciones de libros. En el gráfico podemos apreciar la dimensión de las cifras.

Figura 16. Comparativa Cantidad de Miles de Millones que generan distintas industrias. Datos de 2014. Fuente: WAN-IFRA.

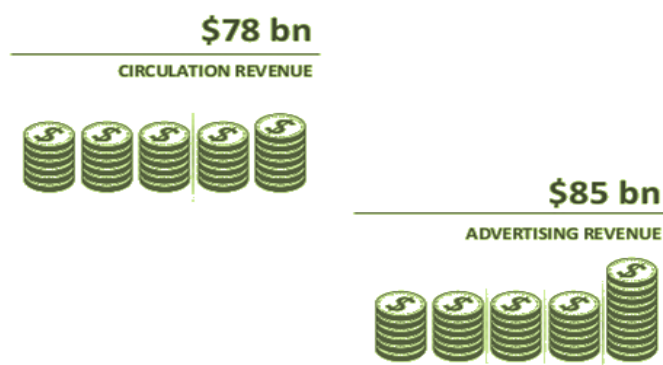


⁶ WAN-IFRA es una organización mundial establecida en París y Frankfurt (con oficinas en Singapur, India y Estados Unidos) que representa a la industria de los medios de comunicación en 120 países distintos. En total representan a 18000 publicaciones tradicionales, 15000 sitios web, 3000 compañías y 80 asociaciones.

Esto es especialmente relevante cuando desde muchas otras fuentes, los datos son alarmantes sobre la situación existente: hay que saber que todavía, en su conjunto, es un mercado importante en cuanto a ingresos.

Continúa la presentación dejando clara otra verdad de la prensa: que los ingresos procedentes de la publicidad son mayores que los que se ingresa por circulación. De manera global, dicen, es un 9% mayor.

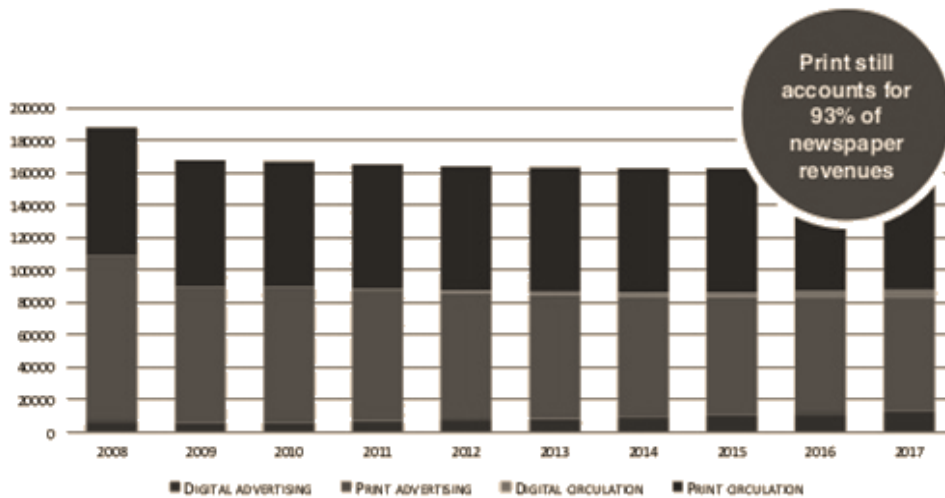
Figura 17. Comparativa Cantidad de Miles de Millones que provienen de Venta de Diarios frente a Publicidad. Datos de 2014. Fuente: WAN-IFRA.



Esto ha sido así siempre, pero esta realidad que revelan vuelve a tener mucha importancia porque estamos en una época en la que no dejamos de ver cómo los ingresos publicitarios de los medios descienden. Ahora bien, ¿Esos ingresos están desapareciendo, se desplazan a otros mercados, o simplemente se distribuyen entre un número mayor de medios?

Continúa el informe aportando cifras sobre la comparativa entre los ingresos por circulación y publicidad enfrentando la prensa impresa y digital. A nivel mundial, según sus datos, afirman que el 93% de los ingresos de diarios en su conjunto, provienen todavía de la prensa impresa.

Figura 18. Comparativa Ingresos Publicitarios de Medios Impresos y Digitales. Datos de 2008 a 2017. Fuente: WAN-IFRA.



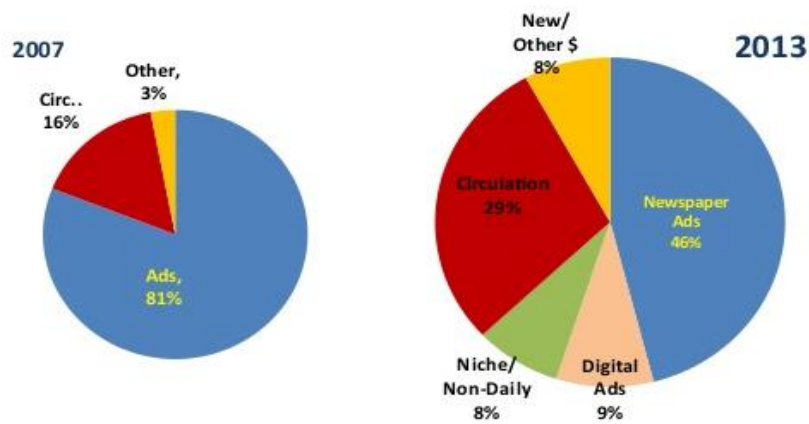
De hecho, afirman que por cada euro que se gana en el mundo digital se pierde 7 en la prensa de papel.

Figura 19. Comparativa Ingresos en Digital frente a Pérdida en Impreso. Fuente: WAN-IFRA.



Además, ofrecen un gráfico explicativo de cómo han cambiado en Estados Unidos los canales por los que generan ingresos los medios. En 2007, un 81% de los ingresos provenían de los anuncios en los periódicos; en 2013 esta cifra se redujo al 46%.

Figura 20. Comparativa Ingresos de los Medios. Datos de 2007 frente a 2013. Fuente: WAN-IFRA.



3.3 ROBERT G. KAISER: PERSPECTIVA DESDE EL WASHINGTON POST

Vamos ahora a analizar un artículo muy recientemente publicado en The Brookings Essay el 16 de octubre de 2014 por Robert G. Kaiser. Hemos podido extraer veinticinco ideas relevantes de dicho artículo que tratan sobre qué ha pasado, en su opinión de experto, con la prensa, y cómo habrá que hacer las cosas de cara al futuro más próximo si se quiere luchar por volver a la situación próspera de la prensa del Siglo de Oro. Nos habla en general de la prensa en Estados Unidos, pero muchas de las cosas a las que se refiere son, en mayor o menor medida, aplicables a la situación de cualquier país "occidental".

La primera idea de la que nos habla Robert es de la fuerte caída que ha habido en los ingresos publicitarios, y cómo ésta era la principal fuente de ingresos de los diarios:

"Una estadística nos habla de sus dimensiones: los ingresos publicitarios de los periódicos de todo de Estados Unidos se redujo de 63,5 mil millones dólares en 2000 a cerca de \$23 mil millones en 2013, y todavía está cayendo. El bienestar financiero en estas

organizaciones dependía de la voluntad de los anunciantes de pagar" (Kaiser, 2014).

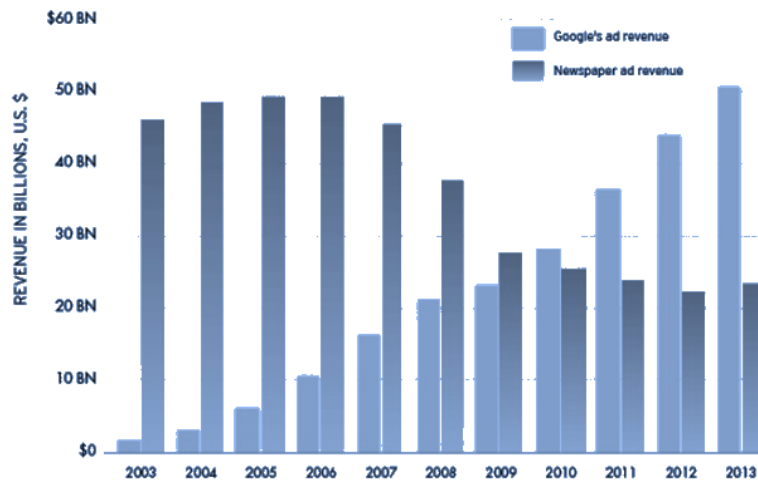
En cuanto a la segunda idea, habla de cómo esta situación de la publicidad ha cambiado radicalmente. Los anunciantes iban a los diarios a publicitarse porque era el mejor medio. Ahora no lo es. Las grandes empresas de internet como Google y Facebook son capaces de tener audiencias dirigidas, lo que hace que los anunciantes puedan llegar con menos gastos y con más eficiencia al público potencialmente interesado en sus productos.

"Los anunciantes estaban dispuestos a pagar porque no había otro medio de publicidad tan eficaz. Pero en la era digital, que ha hecho que sea relativamente fácil dirigir la publicidad de forma muy específica, un gran periódico metropolitano o nacional tiene mucho menos atractivo. Compañías de Internet como Google y Facebook son capaces de ordenar las audiencias por criterios más específicos, y por lo tanto ofrecer a los anunciantes la posibilidad de invertir su dinero sólo en los anuncios que saben que alcanzará sólo a las personas interesadas en su producto" (Kaiser, 2014).

Continúa en esa línea, explicando cómo con esta estrategia, Google ha conseguido que sus ingresos por publicidad hayan sido del doble de los que han tenido todos los periódicos de Estados Unidos en un año:

"Así Google, el maestro de la publicidad dirigida, puede proporcionar a un minorista de venta de sábanas y toallas una audiencia exclusiva existente de personas que el mes pasado han buscado en internet sábanas y toallas para comprar. Esto explica por qué aun cuando los ingresos de los periódicos han caído en picado, los ingresos por publicidad de Google ha aumentado tanto desde \$ 70 millones en 2001 a unos sorprendentes \$50600 millones en 2013. Eso es más de dos veces los ingresos por publicidad combinada de todos los periódicos de América el año pasado" (Kaiser, 2014).

Figura 21. Ingresos por publicidad anuales de Google frente a los Periódicos (sólo incluye publicidad online y en prensa escrita). 2003 a 2013. Cifras en Miles de Millones. Fuente: Google Worldwide.



Entonces, en esta situación, los diarios comenzaron a lanzar sus versiones digitales. Las organizaciones de noticias que con este movimiento hicieron las webs más populares atrajeron muchas miradas, pero en general la publicidad en sus sitios no produjo resultados convincentes para los anunciantes, por lo que no compraron tanto como esperaban las agencias de medios. La tarta era demasiado grande para que tocara un pedazo grande a todos.

"Y el precio que pagaban por la publicidad disminuyó de manera constante, porque con el crecimiento de Internet, el número de sitios que ofrecieron oportunidades de publicidad consiguió que "la oferta" superase a "la demanda". (Kaiser, 2014)

Los ingresos publicitarios de los principales sitios de noticias nunca alcanzaron ni siquiera una fracción significativa de los ingresos generada por los periódicos impresos en la edad de oro. Parece haber poca posibilidad de que los ingresos por publicidad en línea vuelvan a ser tan lucrativos como fueron en su día en el diario de papel.

Saca Robert otra realidad a relucir:

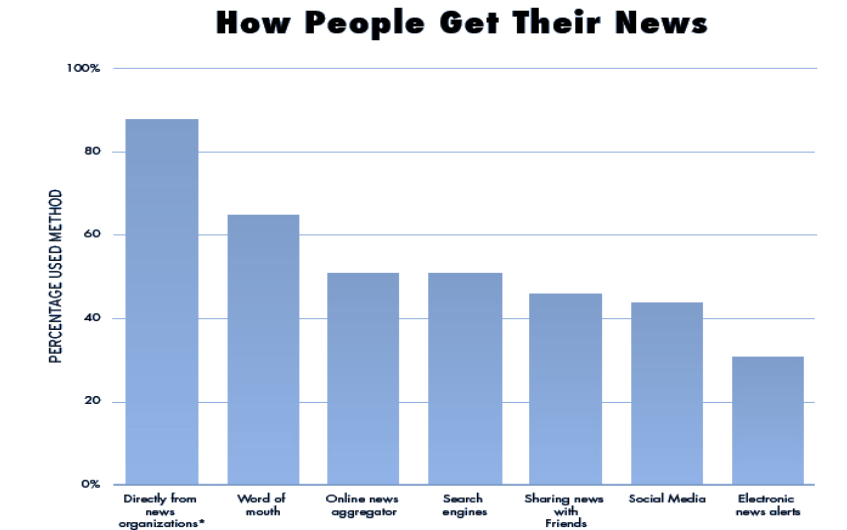
"La otra innovación en Internet que ha devastado a los periódicos es Craigslist, el proveedor gratuito de lo que los periódicos llaman "anuncios clasificados": los artículos pequeños en letra pequeña utilizados por individuos y empresas para comprar y vender bienes raíces y mercancías y para contratar trabajadores. Hace veinte años los anuncios clasificados proporcionaban más de un tercio de los ingresos de The Washington Post. Craigslist ha destruido ese negocio para el Post y para todos los diarios de papel importantes en Estados Unidos" (Kaiser, 2014).

La sexta idea que extraemos de este artículo es que, en su opinión, la situación actual es, por ahora, engañosa, porque piensa que el público joven no lee el diario impreso, ni busca información seria en general:

"Pero la situación actual es engañosa; las leyes de la economía no pueden ser ignoradas. Tampoco se pueden ignorar las cifras. Solamente un tercio de los estadounidenses menores de 35 años echan un vistazo al periódico una vez a la semana, y esta cifra descende cada año. Una gran parte de los lectores de hoy en día de los pocos buenos periódicos restantes están mucho más cerca de la tumba que de la escuela secundaria. Los jóvenes de hoy se mueven en torno a Internet, como los patinadores sobre hielo, ejercitando su poca capacidad de atención en la búsqueda de diversión y, de vez en cuando, en la búsqueda de información seria". (Kaiser, 2014)

El gusto de la audiencia parece estar cambiando, con el resultado de que entre los jóvenes en particular ha habido una disminución del interés por el tipo de información empaquetada de los grandes periódicos de siempre, que incluía las secciones de nacional, extranjera y noticias, noticias de negocios, noticias culturales local y la crítica, editoriales y columnas de opinión, deportes y obituarios, estilo de vida, y noticias científicas.

Figura 22. ¿Cómo obtiene el público la información? (Pregunta de encuesta). La primera columna incluye diarios, cadenas de televisión de noticias, páginas web y agencias. Fuente: Media Insight Project, 2014.



Otra realidad que comenta que ha cambiado es que hace unos años, el sector de la prensa era bastante cerrado, no sólo porque el número de medios fuera reducido, sino porque los que trabajaban en dichos medios eran en general los mismos. En sus palabras:

"Antes de que la tecnología digital hubiese cambiado el mundo, el sector de las noticias era bastante ordenado y predecible. Para averiguar lo que estaba pasando, comprabas un diario, escuchabas la radio, o veías la televisión. La mayoría de la gente se basaba en una o dos fuentes para conocer las noticias, un periódico y una cadena de televisión, por ejemplo". [...] "Del mismo modo, cuando Ted Turner lanzó CNN, buscó el talento en el resto de medios existentes. Este pequeño mundo, casi-cerrado rara vez proporcionaba sorpresas". (Kaiser, 2014)

Comienza después a comentar que los principales medios informativos del pasado estaban muy concienciados de su tarea de proveer análisis serios de lo que sucedía y que tenían suficientes recursos para llevar a cabo dicha tarea.

"Esta fue una época de oro en el periodismo, un momento en que una prensa próspera y respetada demostró una voluntad sin precedentes para hacer frente a un presidente en ejercicio. Watergate y la guerra de Vietnam hicieron que fuese mucho más fácil desafiar a la autoridad. La prensa, especialmente, comenzó a mostrar cada vez mayor confianza en sí misma, o arrogancia, alejándose del periodismo reactivo (que se centraba en los acontecimientos del día anterior), y empezó a dedicar más espacio y energía en el periodismo de investigación, sobre tendencias de la sociedad, historias, perfiles, y largometrajes. Gracias a esto, la relación entre los periodistas y el gobierno se deterioró y se volvió bastante polémica. La deferencia dio paso al escepticismo y, a menudo, el cinismo acerca de la credibilidad de los funcionarios públicos y los organismos gubernamentales". (Kaiser, 2014)

Como noveno punto fundamental comenta Robert, con respecto al fin de ese Siglo de Oro, que el "buen periodismo" del pasado, con los cambios que se están produciendo, está en riesgo:

"El mejor periodismo se ha producido con mayor frecuencia por las organizaciones de noticias con recursos y con el valor de defender su trabajo cuando se ofende a instituciones e individuos poderosos. El público puede percibir el periodismo como una empresa individualista llevada a cabo por llaneros solitarios de la rectitud, pero esto sucede raramente. El mejor trabajo se hace generalmente en un equipo que cuenta con el respaldo de una organización comprometida con el mantenimiento de los más altos estándares de seriedad e integridad, y que nutre a los periodistas y editores con talento. En los sectores más difíciles de periodismo de investigación sobre cuestiones que tratan la "seguridad nacional", el equipo, incluyendo los escritores y editores, así como los abogados -puede ser de importancia crítica. Las organizaciones de

noticias que pueden darse el lujo de apoyar este tipo de equipos están ahora en riesgo". (Kaiser, 2014)

Con este modelo de periodismo, falta de recursos y capacidades, se pregunta el autor por la función arbitral que han tenido los medios y se pregunta qué pasaría si en la actualidad hubiera un nuevo Nixon:

"Una sociedad democrática sana requiere árbitros - figuras de autoridad con silbatos que soplarán cuando perciban infracciones de las normas. Los fiscales y jueces cumplen esta función en materia de aplicación de la ley, pero su recurso está limitado por el alcance de la ley. "Yo no soy un ladrón", insistió Richard Nixon, y tal vez no lo era, pero era una especie de delincuente político, y, sin embargo, por primera vez fue llamado a rendir cuentas por los periodistas. ¿Existirán estos "árbitros" cuando haya que hacer frente al próximo Nixon?". (Kaiser, 2014)

En esta misma línea, citando a Paul Starr, un distinguido erudito de Princeton, que resuelve el asunto de manera sucinta:

"Al socavar la base económica de la información profesional y fragmentado el público [la revolución digital] se ha debilitado la capacidad de la prensa para que actúe como un agente eficaz de rendición pública de cuentas. Si nos tomamos en serio la idea de que una prensa independiente cumple una función democrática esencial, su malestar institucional puede debilitar a la misma democracia. Y ese es el peligro al que nos enfrentamos". (Starr, 2012)

Ante esta situación, en la decimosegunda idea fundamental, Robert nos habla de cómo internet y con él, la fragmentación de audiencias, ha producido que al consumidor de noticias le acabe llegando sólo la información agradable coincidente con sus ideas:

"Si los proveedores actuales del mejor periodismo -a menudo se hace referencia a ellos ahora como "legacy media", es decir los antiguos medios- pueden no sobrevivir a sus continuas

tribulaciones, ¿qué va a ocupar su lugar? Predecir el futuro es imposible, pero algunas tendencias son claras. Internet promueve la fragmentación, fomentando el desarrollo de las comunidades de ideas afines: de ti y de tus amigos de Facebook a ávidos partidarios del Tea Party que les gusta Breitbart News, un sitio de noticias sin tregua ideológica altamente legible, de derechas. Las encuestas realizadas por el "Centro de Investigación Pew para el Pueblo y la Prensa" muestran que un número creciente de americanos leen las "noticias" de fuentes ideológicamente agradables. Los medios de comunicación están fragmentando de la misma manera que la sociedad estadounidense se está fragmentando por motivos de clases, regiones, inclinación religiosa, generación, por la identidad étnica, por la política, entre otras cosas". (Kaiser, 2014)

Con esta fragmentación, vemos que las noticias que una vez ayudaron a unificar el país, ahora no son más que otra fuente de división. Daniel Patrick Moynihan solía argumentar que

"todo el mundo tiene derecho a su propia opinión, pero no a sus propios hechos".

En estos tiempos, esto ya no es así. Los políticos y comentaristas parece que ahora tienen todo el derecho del mundo a inventarse su propia realidad cuando conviene a sus fines políticos o ideológicos. De hecho, en vez de buscar unificar, los medios parecen buscar el posicionamiento ideológico muy marcado como medio para conseguir audiencias; es curioso cómo esto no ha molestado al público general:

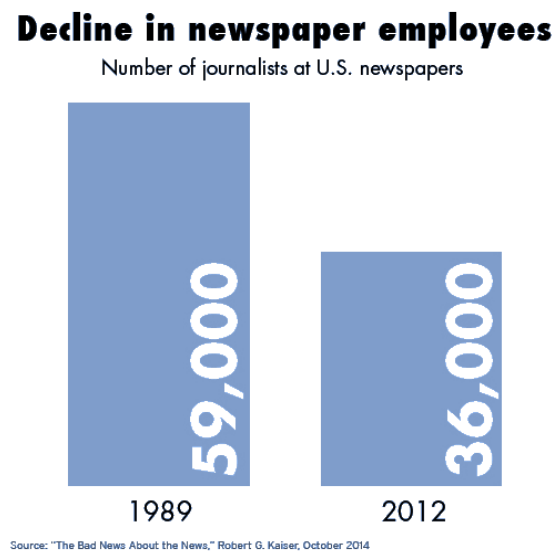
"La determinación de Fox News para ridiculizar la ley "Affordable Care" (Obamacare) no tuvo nada que ver con la tradicional búsqueda de la verdad periodística. Más bien, era parte de una campaña de propaganda. La red de cable MSNBC, que pertenece a la cadena NBC, que solía ser una organización de noticias seria, vio una oportunidad de negocio si se convertía en una alternativa de tinte liberal con respecto a Fox, la cadena de

noticias por cable más rentable, y ahora propagan sin pudor una visión liberal de las noticias. Fox y MSNBC decidieron atender a su público no con la presentación original de informes de las noticias (que es caro), sino con comentarios en las noticias intercalados con la emisión de acontecimientos aislados, como conferencias de prensa presidenciales. Es curiosa, o reveladora, la poca indignación que han producido estas estrategias en el público. Parece que nos hemos adaptado a la desaparición de las viejas expectativas que teníamos sobre la exactitud, la imparcialidad, y la presentación de informes sin que haya habido mucho revuelo". (Kaiser, 2014)

Robert comenta, que todo este periodismo es caro y que por ello varios de los principales diarios se han hundido, habiendo además un descenso abrumador de puestos de trabajo:

"Algunos de los nuevos productos de internet crean contenido periodístico interesante e informativo, pero ninguno tiene la ambición o el sentido de responsabilidad de las mejores publicaciones. No podrían permitirse esos lujos. Una gran organización de noticias es cara. La sala de redacción de The New York Times cuesta alrededor de \$230 millones al año. La del The Washington Post, ya habiendo sufrido disminuciones desde los momentos de mayor rentabilidad e influencia, todavía cuesta más de \$90 millones al año. A falta de ingresos, las salas de redacción de todo el país se han visto diezmadas. La Prensa como sector empleaba 59.000 periodistas en 1989; en 2012, 36.000, y ha seguido descendiendo hasta ahora. Algunas de las que fueron en su tiempo grandes medios, han casi desaparecido como The Baltimore Sun, Chicago Tribune, Los Angeles Times y Miami Herald. Otros se han ido a la quiebra por completo". (Kaiser, 2014)

Figura 23. Número de empleados en los periódicos en los EEUU. 1989 frente a 2012. Fuente: "The Bad News about the News. Robert Kaiser, 2014.



En un informe realizado por el New York Times (Ellick & Bryant, 2014) se revela que las organizaciones de noticias importantes que han sobrevivido se encuentran bajo mucha presión ahora, entre otras cosas porque los empleados ven cómo las funciones que tienen que llevar a cabo en el entorno digital tienen poco que ver con sus antiguas funciones de elaboración, redacción, etc. de artículos interesantes, centrándose ahora en tareas más alejadas del periodismo como tal.

"Un documento revelador surgió esta primavera en The New York Times; un informe de 96 páginas escrito por un comité de empleados del Times sobre el futuro digital. Su lectura deja en claro el grado en que incluso los reporteros y editores del Times ahora ven cómo las demandas de la era digital son incompatibles con sus actividades tradicionales. El comité sostiene que el New York Times debe convertirse en una organización "digital first". Eso significa cuestionar agresivamente muchas de nuestras tradiciones de impresión y su demanda en estos tiempos, y la determinación de lo que

puede ser abandonado para liberar recursos destinándolos al trabajo digital. Un ejemplo citado en el informe: "Embalar, promover y compartir nuestro periodismo" en Internet, tres actividades que no tienen nada que ver con la presentación de informes ni con la redacción de noticias, deben convertirse en una prioridad para las salas de redacción". (Kaiser, 2014)

Estas funciones asignadas a los "nuevos periodistas" no quita que se les permita seguir con la presentación de informes tradicional, pero el hecho es que los requerimientos del periodismo online limitan su capacidad para hacerlo:

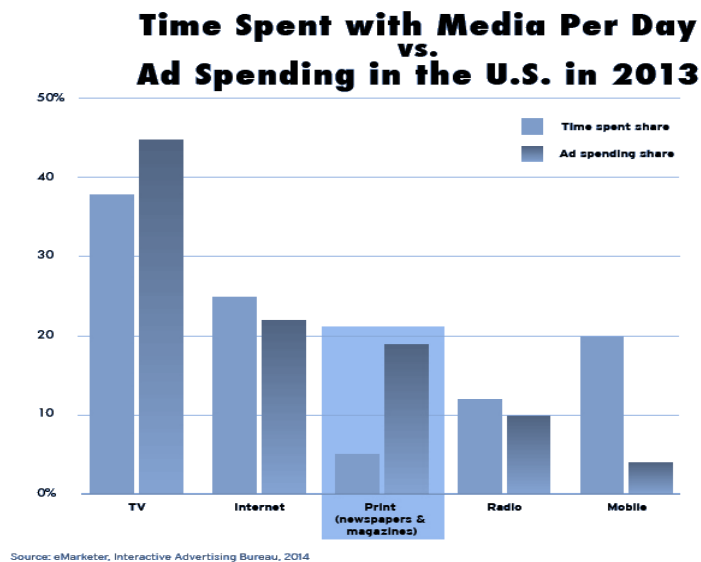
"Antes de que los grandes periódicos tuvieran sitios web, un reportero podía tardar todo un día para cubrir un evento, hablar con las fuentes para obtener información de fondo, considerar las implicaciones de los desarrollos de nuevos hechos, y escribir una historia para el periódico del día siguiente. Hoy en día el mismo reportero tiene que presentar múltiples versiones de la misma historia a medida que avanza el día, añadiendo nuevos pequeños datos según se van conociendo. Hay mucho menos tiempo disponible para escarbar en una historia y descubrir sus ramificaciones. La cantidad de la reportajes originales ha disminuido ciertamente a medida que la importancia de Internet ha crecido". (Kaiser, 2014)

Lo que esta falta de dedicación ha producido ha sido que se perdiera cobertura en muchos distritos, suburbios, alcaldías y demás sitios; en palabras de Robert:

"Un efecto inmediato de todos estos cambios y recortes es que no hay ni un diario en Estados Unidos capaz de ofrecer hoy en día la misma cobertura sobre su ciudad, los suburbios, y el Estado como se proporcionaba hace 20 o incluso 10 años; y decenas de alcaldías y legislaturas estatales no reciben prácticamente ninguna

cobertura por parte de ninguna de las organizaciones de noticias importantes". (Kaiser, 2014)

Figura 24. Tiempo diario destinado a los medios frente al gasto en anuncios en los EEUU en 2013. Fuente: emarketer, Interactive Advertising Bureau, 2014.



Robert se plantea la posibilidad de que en la era digital se cubran este tipo de necesidades informativas. Dice que existen unos blogueros que por ahora están empezando a actuar en este sentido:

"Entonces, ¿hay motivos para ser optimista, o tener esperanza? Por supuesto que hay. En esta era de la destrucción creativa, la destrucción es más evidente que la creatividad, pero algunos de los nuevos proveedores de noticias online están llevando a cabo un trabajo interesante que ayuda a compensar la disminución de informes tradicionales. Por ejemplo, en Connecticut en la actualidad hay varios blogueros que informan sobre los miembros del Congreso, y CT Mirror, una web de noticias sin ánimo de lucro, tiene un reportero full-time en Washington. A lo largo del país, decenas de nuevos sitios web han surgido para proporcionar

cobertura local, muchos de ellos empleando a sus propios reporteros, y algunos de ellos son bastante buenos". (Kaiser, 2014)

A raíz de esto, también comenta sobre la existencia de organizaciones que han surgido y siguen surgiendo, dedicadas a la investigación, pero que aún necesitan de los "legacy media" para tener una audiencia relevante, que por ahora sigue siendo pequeña:

"También existen otras varias plataformas basadas en la web que a veces emiten importantes noticias de ámbito nacional. La mejor de entre ellas es ProPublica, una organización sin ánimo de lucro fundada por Paul Steiger, el anterior jefe de redacción de The Wall Street Journal, que se dedica al periodismo de investigación, una especialidad cara que ha sufrido mucho en esta era en la desaparecen los beneficios en los periódicos. ProPublica ofrece periodismo pro bono de la más alta calidad, tan bueno como los proyectos de investigación de los principales periódicos. Su presupuesto de \$12 millones al año, casi todo conseguido por donaciones, mantiene a una plantilla de 45 periodistas y editores. Pero, como sus periodistas reconocen, las historias que publica ProPublica y que tienen mayor impacto son las que realizan en colaboración con los medios de comunicación de toda la vida que los publican. Su excelente sitio web tiene una audiencia relativamente pequeña". (Kaiser, 2014)

Con cierto optimismo, dice Robert que la ventaja natural de salvar el buen periodismo es que es necesario:

"Los esfuerzos para salvar el periodismo serio tienen una ventaja natural: las personas inteligentes con papeles influyentes en la sociedad saben que necesitan buena información acerca de muchos temas". (Kaiser, 2014)

Otro factor que saca a relucir son los comienzos de la WWW. En aquellos tiempos, muchos diarios comenzaron a ofrecer sus noticias gratuitamente en

la red, con la idea de agrupar una audiencia relevante que atrajese a los anunciantes:

"A continuación, durante dos décadas -las primeras décadas de la World Wide Web- los consumidores online se acostumbraron a la idea de que la noticia no es barata, sino gratuita. En los Estados Unidos, The Wall Street Journal fue la única publicación importante que cobró por el acceso a su periodismo online. Todos los demás ofrecieron su trabajo gratis bajo la teoría, o la esperanza, de que esta era la manera de agrupar las audiencias a las que los anunciantes pagarían por llegar a alcanzar". (Kaiser, 2014)

Robert se plantea, tras la gratuidad de la información, qué posibilidad existirá luego para monetizar y que la gente piense que debe pagar por ello. Comenta que en la televisión ya pasó algo parecido: desde el comienzo fue "gratis" y ahora, cuando casi todo lo interesante que se emite se cobra, la gente se ha mostrado muy dispuesta a pagar. No se sabe si eso sucederá con la prensa: "Luego, en marzo de 2011, The New York Times anunció que pondría un "paywall" que requería de los lectores regulares online que pagasen por leer el periódico, una táctica arriesgada que demostró ser un éxito notable. A principios de abril de ese año el Times tenía 800.000 "suscriptores digitales" que era la gente que pagaba para leer el periódico en los dispositivos electrónicos solamente. (El diario de papel del Times lo comparaban 680.000 personas, y 1,2 millones los domingos.) Las suscripciones digitales actualmente ingresan más de \$ 150 millones al año, dinero que ha salvado a la empresa debido a la grave crisis financiera causada por la disminución de los ingresos de la edición impresa. El Washington Post y la mayoría de los demás periódicos grandes siguieron al Times, siendo que muchos ya estaban cobrando por el acceso online. Aunque ninguno de los otros tuvo tanto éxito en las suscripciones digitales como el Times, la capacidad que tuvo la prensa de persuadir a los lectores digitales a pagar es alentadora. Esto sugiere al menos la posibilidad de que con el tiempo, los consumidores de noticias podrían seguir el camino de los

televidentes, quienes pensaban, antes de la llegada de la televisión por cable, que la televisión era gratis, pero que con el tiempo se acostumbraron a pagar las sustanciales cuentas mensuales de televisión por cable. Este tipo de transición podría salvar el tradicional modelo de negocio de la prensa si algún inventor inteligente puede encontrar la manera de que esto suceda. Hasta ahora nadie tiene, y aún los alentadores números del Times se quedan cortos como solución para salvar a una sala de redacción que tiene un coste anual de 235 millones de dólares".

Citando a Bezos, quizá sea la información desagregada la única solución a corto plazo que sea útil y genere ingresos. Pero hay otras posibilidades. Los supermercados de noticias a los que estamos acostumbrados puede que no sobrevivan, pero las organizaciones de noticias "desagregadas" que se especializan en temas específicos podrían, con el tiempo, proporcionar el periodismo de rendición de cuentas que necesitamos. Un ejemplo interesante es el blog SCOTUS, que proporciona una excelente cobertura de la Corte Suprema. No obtiene beneficios, pero está apoyada por Bloomberg. La cobertura de Político de los aspectos de política de Washington y de política en general, aunque desigual, es mejor que la de cualquiera, salvo la de las mejores organizaciones de noticias. Y Político, gracias a los ingresos procedentes de su edición de periódico de papel, Capitol Hill, realmente tiene ingresos.

En cuanto a Bezos, la última posibilidad para salvar a los enormes grupos de comunicación es que los compre un empresario multimillonario, que los mantenga "artificialmente" a flote:

"También es posible que no sea necesaria su "prosperidad". Los \$250.000.000 pagados por Bezos por The Washington Post fue una pequeña parte de su \$30.000 millones de patrimonio neto. Para que él pudiese cubrir las pérdidas del Post, le cuesta el equivalente del almuerzo para un mortal, algo que Bezos podría fácilmente pagar en las próximas décadas, si decide jugar el papel del ángel de forma indefinida. Esto sucede también con el Boston Globe, que

vendió con grandes pérdidas el New York Times en 2013. Ahora cuenta con un acaudalado propietario, John Henry, dueño principal de los Boston Red Sox, que de manera similar podría mantener el diario a flote indefinidamente si quisiera. Es posible que haya ángeles comparables en el futuro para el resto de organizaciones de noticias. Los neoyorquinos han especulado durante años que su ex alcalde, Michael Bloomberg, valorado en 34.000 millones de dólares, podría jugar ese papel algún día con el The New York Times". (Kaiser, 2014)

En cualquier caso, los nuevos gigantes como Facebook y Google, aunque acercan a la gente a los medios tradicionales, no contribuyen a su supervivencia:

"Los gigantes más ricos de este nuevo mundo son empresas que no existían hace 20 años, empresas originales que han sacado provecho de las tecnologías digitales de la manera más eficaz. Facebook y Google, por ejemplo, dirigen el mundo de hoy como modernos King Kongs, que atienden a miles de millones de personas y ganan decenas de miles de millones de dólares. Ambos explotan el trabajo de los proveedores tradicionales de noticias que generan información útil tanto a los "amigos" de Facebook como a los buscadores de Google. Acercan a un gran número de lectores hacia el periodismo de los medios de toda la vida, pero contribuyen relativamente poco a la supervivencia de esos proveedores". (Kaiser, 2014)

De hecho, una empresa como Google, sería capaz de mantener uno de los grandes diarios, pero debemos plantearnos si realmente tienen sentido, o lo que hay que hacer es intentar conseguir los mismos "resultados" con los nuevos modelos de información:

"Estas empresas fueron creadas por una nueva generación de jóvenes cuyo interés propio puede conducirles o a darse cuenta de la importancia de las instituciones de toda la vida, o a encontrar

nuevas formas de hacer lo que las viejas organizaciones de noticias hicieron en el pasado. Financieramente, sería fácil para Google rescatar a The New York Times. El costo anual de la sala de redacción del Times, representa en 2013 menos del 2 por ciento de las ganancias de Google". (Kaiser, 2014)

CAPÍTULO 4. SITUACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Es interesante, una vez vista la situación de la economía española y cómo ha afectado al poder adquisitivo medio en España, estudiar qué impacto ha tenido ese descenso en la compra general de diarios impresos.

Lo primero que vamos a analizar en este apartado es un interesantísimo artículo de Jonathan Rauch donde comienza diciendo que:

"las buenas noticias sobre el negocio de las noticias han sido casi inexistentes últimamente, y han sido bastante escasas las buenas ideas para revertir esa tendencia, pero hay una nueva idea interesante para hacer frente a la caída del periodismo tradicional: 'news literacy'" o lo que en español se traduciría como "alfabetización de noticias". (Rauch, 2014)

En otro artículo de la revista Brookings, James Klurfeld y Howard Schneider proporcionan una visión detallada de un innovador programa de la Universidad de Stony Brook que enseña a los estudiantes a hacer más crítica de la información como la que el periodismo profesional ha proporcionado tradicionalmente.

"Tiendo a pensar, comenta Jonathan Rauch en calidad de periodista profesional con 30 años en el negocio, que la alfabetización de noticias es una idea con patas, pero también con sus limitaciones". (Klurfeld & Schneider, 2014)

El desarrollo y el examen de información precisa requieren tiempo, habilidad y dinero. A pesar de sus defectos, el periodismo institucional -el periodismo de sala de redacción - lleva a cabo esa función bastante bien. O por lo menos lo hizo. El problema de hoy es que el modelo de negocio que una vez sustentó el periodismo de sala de redacción se está desintegrando.

Por otra parte, gran parte de la opinión pública no reconoce ninguna diferencia, entre lo que hace (por ejemplo) The New York Times y Daily Kos. Los adultos y los estudiantes:

"creen firmemente que los informes de noticias se realizan con parcialidad y que la verdadera objetividad no es humanamente posible" (Klurfeld & Schneider, 2014)

Gran parte de la población ve el periodismo profesional como otra estafa movida por intereses.

"El corazón palpitante del periodismo profesional, que la distingue de los blogueras, agregadores, redes sociales y todos los demás pretendientes, es la sala de redacción, no en el sentido físico, sino como institución" (Rauch, 2014)

Esta idea de la importancia de las salas de redacción ya había sido puntualizada anteriormente por el prestigioso investigador Robert Picard, y por ello vamos a estudiar ahora las cuatro funciones fundamentales que llevan a cabo.

En primer lugar, organizan la recopilación de información de manera sistemática, y la cobertura de noticias continuada de por parte de expertos. En segundo lugar, proporcionan supervisión profesional sistemática, controlando y editando lo que se difunde: las cruciales tareas de investigación de antecedentes y de control. En tercer lugar, enseñan las habilidades para hacer periodismo de manera competente, y transmiten los valores y la cultura de la profesión a las generaciones venideras. En cuarto lugar tienen direcciones e identidades institucionales fijas, y por lo tanto se responsabilizan de las acusaciones que puedan hacer sus comunidades y sus constituyentes.

Concluye Rauch:

"Si el periodismo ciudadano e Internet fueran capaces de acometer cualquiera de esas cuatro funciones, lo habrían hecho ya. Por desgracia, no pueden". (Rauch, 2014)

Si los profesionales son cada vez menos capaces de vetar la información, tal vez los consumidores puedan hacerlo ellos mismos. Tal vez, en cualquier caso, van a tener que hacerlo, porque nadie más lo hará. La idea de la alfabetización informativa consiste en dotar a los jóvenes, en la universidad

o incluso en la escuela secundaria, con algunas de las habilidades que solían ser dominio de los profesionales.

"Todos los estudiantes en los Estados Unidos deben adquirir las habilidades de pensamiento crítico de un periodista" (Klurfeld & Schneider, 2014)

La alfabetización informativa se ha enseñado a miles de estudiantes, y el estudio revela algunas evaluaciones prometedoras, aunque provisionales. Un hallazgo interesante es que el aprendizaje de lo que los periodistas realmente hacen (o deberían hacer) aumenta el aprecio de los estudiantes por la profesión periodística y modifica la forma en que empiezan a recopilar y procesar la información:

Al finalizar el curso, los alumnos de alfabetización informativa consumían de manera rutinaria más noticias de un mayor número de fuentes, valoraban más el hecho de mantenerse al día con las noticias como más importante, más gente acudió a las votaciones, eran capaces de analizar vídeos de noticias de manera más eficaz, tenían una mayor consideración por la "función de vigilancia" de la prensa y tenían una visión más contrastada, en general, de los medios de comunicación. No cuenta el estudio que, por ejemplo, al principio del semestre sólo el 13 por ciento de los que hicieron el curso sentían que los medios trataban a las dos partes de una historia justamente; para cuando terminaba el semestre, el número había aumentado al 52 por ciento.

En cualquier caso, enseñar a los jóvenes la forma de evaluar las fuentes de información, pensar críticamente, y comprobar la información antes de retuitear tiene sentido por muchos motivos.

Lo que la alfabetización informativa no puede hacer-y, por supuesto, no pretende hacer- es hacer que las redacciones profesionales y los periodistas dejen de desaparecer al ritmo alarmante con el que avanza. Nadie ha encontrado la manera de hacerlo. Y la triste realidad es que el sobrevalorado "amateurismo", ya sea por parte de los consumidores o productores, no es un sustituto de la dedicación profesional. Eso es más una advertencia que

una crítica, pero vale la pena tenerlo en mente al leer sobre el admirable programa de Stony Brook.

Para los que creen importante que haya una ciudadanía informada, rescatar las salas de redacción es una prioridad que está muy por delante de cualquier otra necesidad de la prensa actual.

"La gran ironía de nuestro tiempo es que hay más información disponible al alcance de la mano de la que ha habido jamás en la historia, pero hay una creciente falta de confianza en esa información". (Klurfeld & Schneider, 2014)

En vez de estar mejor informados por la proliferación de información más accesible, algunos estudios demuestran que los consumidores de noticias están menos informados de sucesos claves de política. Y el problema se ha agudizado con la proliferación de redes sociales y la tecnología móvil. Winston Churchill dijo una vez: "Una mentira da media vuelta al mundo antes de que a la verdad le haya dado tiempo a ponerse los pantalones".

En estos tiempos, una mentira retuiteada puede dar vueltas al mundo varias veces antes de que la verdad incluso salga de la cama.

Mientras que no hay duda de que vivimos en medio de la mayor revolución en la comunicación desde que Gutenberg inventara la imprenta, no hay evidencia de que nosotros como forma de gobierno estemos mejor informados. De hecho, recientes encuestas demuestran lo contrario.

Las consecuencias que esto tiene en la democracia son alarmantes. Si no existe un consenso subyacente acerca de los datos- de lo que sabemos que es cierto- nos enfrentamos con una interminable discusión y una parálisis política.

La incapacidad de los estudiantes de Schneider de distinguir entre noticias fiables e información falsa -o su resistencia a querer creer lo que leían o veían en las noticias- no solo amenaza, literalmente, la salud cívica de la nación (vidas rutinarias, vacunas de niños...), sino que amenaza con erosionar las columnas de la misma vida cívica.

En un libro publicado en 2014, Alain de Botton comenta hablando sobre el rol de los medios informativos en la democracia:

"Es un punto central de la política moderna la majestuosa y preciosa idea de que cada ciudadano es -de una forma pequeña pero significativa- el dueño de su nación. Las noticias tienen un papel central en el cumplimiento de esta promesa, ya que es el conducto por el que conocemos a nuestros líderes, juzgamos su capacidad para dirigir al estado y dirigimos nuestro interés acerca de los retos económicos y sociales más urgentes cada día. Lejos de ser elementos accesorios de la democracia, son los que la garantizan". (Botton, 2014)

Pero qué pasa cuando el público ya no es capaz de distinguir entre organizaciones de noticias legítimas y falsas, entre periodistas independientes y promotores con intereses creados, entre noticias y entretenimiento, entre la cultura de la afirmación y otra de robusta verificación, o entre reportajes de noticias fiables y propaganda.

"Y, ¿qué pasa cuando grandes muestras del público pierden la confianza en los "garantizadores" de la majestuosa democracia?"
(Botton, 2014)

Un estudio de la Universidad de Maryland de Clay Ramsay, Steven Kull, Evan Lewis y Stefan Subias, en 2010 "Misinformation and the 2010 Election. A Study of the US Electorate," acerca del conocimiento de los votantes en las elecciones al Congreso en 2010 llevada a cabo por WorldPublicOpinion.org descubrieron que los votantes estaban sustancialmente desinformados sobre acontecimientos desde el impacto de las decisiones económicas hasta el cambio climático.

El grado de error en las percepciones encontradas en esta encuesta era muy relevante. Como ejemplo, nos aportan estos datos:

"- el 40% de los votantes pensaban, erróneamente, que la legislación TARP comenzó durante el gobierno de Obama, en vez de con Bush.

- el 86% creían que los impuestos habían subido o se habían mantenido, mientras que sólo el 10% de los votantes eran conscientes de que los impuestos habían disminuido desde 2009.

- el 42% creían o que Obama no había nacido en Estados Unidos o no estaban muy seguros". (Ramsay, Kull, Lewis, & Subias, 2010)

La encuesta también reflejaba una amplia percepción de parcialidad en los medios que muchas veces ha envenenado cualquier posible diálogo acerca de los hechos más difíciles de nuestro tiempo. Una abrumadora mayoría de votantes dijeron haber encontrado "información falsa o confusa". Rara vez ha estado la nación tan polarizada e incapaz de llevar a cabo una acción para lidiar con los retos a los que van a enfrentarse las generaciones futuras.

En un estudio de 2011 del Pew Research Center for the People & the Press, descubrieron que:

"desde 1985 a 2011, la gente que respondía que creían que "en general las organizaciones informativas dan información correcta" cayó desde el 55 al 25%, y aquellos que creen que las noticias suelen equivocarse aumentó del 34 al 66%". (Pew Research, Press Widely Criticized, But Trusted More than Other Information Sources, 2011)

Un estudio posterior de 2012, también del Pew Research descubrió que

"10 años antes, el 71% de los encuestados tenían un rating positivo de 13 organizaciones de noticias selectas. Diez años después la figura positiva había decaído un 56%. En algunos casos la disminución fue dramática. El New York Times tuvo un rating positivo del 49%, desde el 62% precedente; el Wall Street Journal cayó del 77% al 58%". (Pew Research, Further Decline in Credibility Ratings for Most News Organizations, 2012)

En opinión de esta asociación de investigadores, la polarización política y el escepticismo de la prensa viene precedido, por supuesto, por la revolución digital, que también ha favorecido la propagación de rumores y la desinformación.

Pero el advenimiento de Internet y la explosión de las redes sociales han producido movimientos tectónicos en el panorama informativo, del tipo, por ejemplo, de historias que se hacen virales y que muchas veces se prueba que son falsas, pero continúan circulando a veces durante años. El clásico ejemplo fue el del trabajador neoyorquino George Turklebaum que yació muerto en su cubículo durante cinco días hasta que le descubrieron compañeros del trabajo. Esta historia sigue estando colgada en noticieros online por el mundo a pesar de que se aclaró hace tiempo que era un bulo.

Con todo lo visto anteriormente sacamos la conclusión de que la mayor parte de los consumidores de noticias hoy en día, no sólo jóvenes, sino muchos adultos también tienen las siguientes características: no tienen la capacidad de diferenciar entre el periodismo profesional y amateur; no son críticos con las fuentes ni con los datos que aportan las noticias; creen que todos los medios tratan las noticias de modo parcial; al haber demasiada información, no son capaces de quedarse con los hechos relevantes; y todo esto lleva a pensar que no hay nada cierto, lo que lógicamente dificulta enormemente el diálogo fundamental necesario en el sistema democrático, y unos altos niveles de desinformación.

Por otro lado, vamos a estudiar cómo es el comportamiento de los consumidores a la hora de buscar información y qué patrones fundamentales ha seguido el mercado de la información en los últimos años.

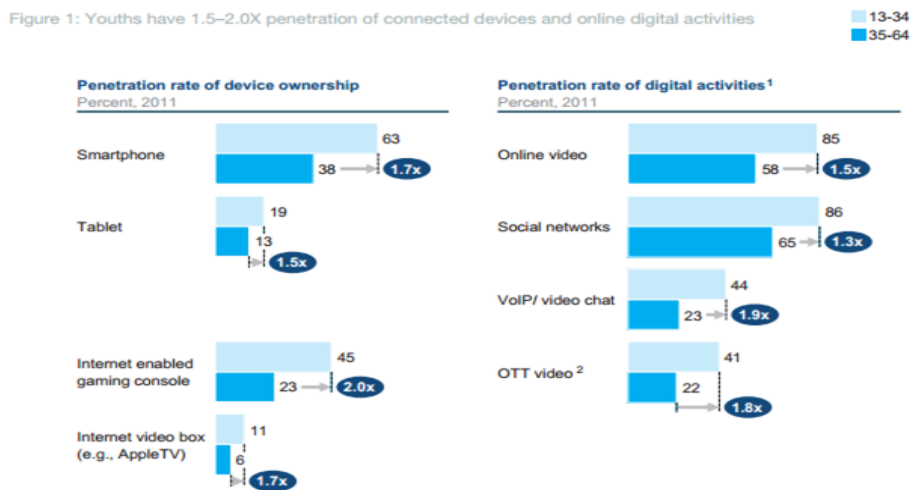
El primer estudio en el que nos vamos a centrar fue el llevado a cabo por el iConsumer Research de la bien conocida consultora McKinsey. En su estudio, "The Young and the Digital: A Glimpse into Future Market Evolution", trata sobre los cambios en la vida digital de los consumidores.

McKinsey comenzó su "exploración" del comportamiento del consumidor digital en 2008. Para finales de 2011 habían encuestado a más de 100,000 usuarios desde Norte América, Europa, India y China preguntándoles por una serie de actividades, desde las típicas como los correos electrónicos y cómo se socializan, cómo consumen diferentes tipos de contenido (vídeo, audio,

juegos...), a cómo comercializan y utilizan aplicaciones. Este estudio cubría por entonces 15 países del mundo.

La idea fundamental que sacaron de dicho estudio fue que son los jóvenes los que "conducen el consumo digital actual y futuro".

Figura 25. Penetración en los jóvenes tanto por dispositivo como por actividad en el mundo digital. Fuente: Encuesta McKinsey sobre 20.000 usuarios entre 13 y 64 años, 2011.



Comparados a los consumidores entre los 35 y los 64 años, los jóvenes son de 1,5 a 2 veces más propensos de tener un Smartphone, tablet, consola de videojuegos... De la misma manera, los jóvenes tienen una tendencia de 1,5 mayor usar internet para comunicarse a través de las redes sociales.

Sorprendentemente, cuando segmentamos a los jóvenes en las etapas más típicas de la vida- teens (13-17), universitarios (18-21) y jóvenes adultos (22-34), las diferencias de penetración tanto en cuanto a los dispositivos como a las actividades son mínimas.

La caída más pronunciada en la utilización ocurre desde los mediados a los finales de los 30 años. La explicación más plausible de que esto suceda es que en estas edades los consumidores suelen tener hijos pequeños y presiones laborales que combinadas dejan muy poco lugar para utilizar estos dispositivos. Es un reto para las compañías crear contenido y aplicaciones para el sector de gente sobre los 35-44 años, que tienen tan poco tiempo.

Pero es todavía más llamativo que la utilización de dispositivos por parte de los jóvenes, su disposición a pagar por el contenido digital. Descubrimos que los jóvenes tienen una disposición que es 1,5 a 2,3 mayores de hacerse suscriptores Premium y de adquirir aplicaciones. Muchos de ellos utilizan el móvil como medio predominante para adquirir noticias, entretenimiento y comunicación. A diferencia de consumidores mayores, los jóvenes es posible que no tengan suscripciones en medios no-digitales ni televisión de pago, así que no estarían duplicando costes cuando pagan por el contenido digital. Además, la portabilidad del móvil hace que aumente el consumo de ese tipo de contenido.

Por otro lado, otro estudio de McKinsey and Company de mayo de 2013 revela un dato muy interesante:

"el 92% del tiempo que se dedica a consumo de noticias todavía lo "acaparan" las "legacy platforms". (Manyika, Chui, Bughin, Dobbs, Bisson, & Marrs, 2013)

He aquí una sorprendente estadística de los principales consultores de McKinsey and Company: Cuando se mide el consumo de noticias en los EE.UU. por el tiempo que se dedica a la prensa, en lugar de datos brutos de audiencia, las plataformas digitales sólo constituyen el 8% del total.

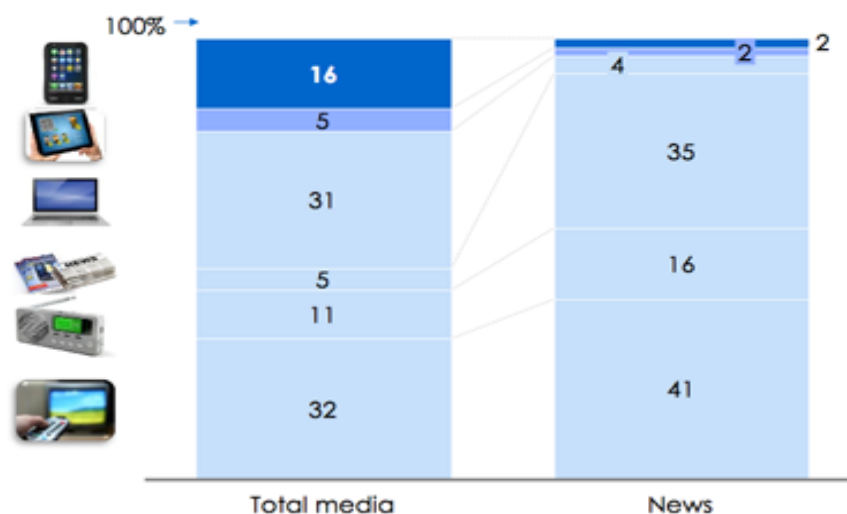
Figura 26. Penetración del gasto en contenido digital por actividad y segmento de edad.
Fuente: Encuesta McKinsey sobre 20.000 usuarios entre 13 y 64 años, 2011.

Content type	Youths (13-34)	Other (35-64)	Difference
Paid subscriptions			
Subscription for premium video content on your PC	20%	12%	1.6x
Online newspaper subscription (e.g., <i>Wall Street Journal Online</i>)	11%	5%	2.3x
Digital reader newspaper subscription (e.g., <i>New York Times</i> on Kindle)	31%	18%	1.7x
Online magazine subscription (e.g., <i>The Economist</i>)	12%	6%	2.0x
PC2Phone (e.g., SkypeOut)	20%	13%	1.5x
Mobile or tablet app purchases (users who spent more than \$0)			
Purchasing a game app	31%	19%	1.6x
Purchasing an app version of a magazine or newspaper	16%	10%	1.7x

Los datos de McKinsey revelan que un 35% de consumo de noticias todavía se da en los periódicos y revistas, el 16% en la radio y otros archivos de audio, y el 41% en la televisión. Los Smartphone y las tabletas cuentan con el 2% del tiempo empleado cada una y los portátiles un 4%.

Como indica el gráfico a continuación, el tiempo total dedicado a cada plataforma da una imagen muy diferente. Los dispositivos digitales reciben un poco más de la mitad del tiempo total de todos los medios de comunicación (52%) - cerca de 10 veces más que los periódicos y revistas. Sin embargo el tiempo que pasan los consumidores de noticias en los medios impresos - en comparación con las cortas sesiones en los digitales - es siete veces mayor cuando consideramos sólo el consumo de noticias ($35/5=7$ en los diarios impresos y $8/52=0,15$).

Figura 27. Uso medio por minutos por dispositivo en los adultos en EEUU en 2012. Fuente: McKinsey Research.



Esta investigación, que no había sido publicada previamente, fue parte de una presentación que el director de McKinsey, Michael Lamb, hizo en el Congreso Mundial INMA en Nueva York en 2013.

Comenta Rick Edmonds, en un artículo publicado en mayo de 2013 que:

"este hallazgo, e incluso el intento de medir el tiempo que se pasa en los medios, era tan novedoso que surgieron varias preguntas.

Para empezar, ¿Cómo consiguió McKinsey estos datos?".

(Edmonds, 2013)

Kevin Roche, que dirigió la investigación desde la oficina de McKinsey de San Francisco, le dijo por teléfono que entraron en juego varias fuentes. La empresa se basó en otros estudios previos que habían llevado a cabo además de investigación observacional de los consumidores. Pero los datos más relevantes los adquirieron a partir de clientes provenientes de sus trabajos de consultoría.

El cálculo del tiempo empleado no se veía afectado por el fenómeno de "dos pantallas", dijo Roche, por lo que si un usuario estaba viendo las noticias en la televisión de manera simultánea que las veía en un dispositivo digital, cada actividad contaría como tiempo empleado en cada una de ellas.

Otros investigadores con los que habló mostraban reacciones contrarias. El hecho de recabar datos de diferentes fuentes es una "fortaleza", ya que pedir simplemente a los consumidores que estimasen el tiempo empleado no es un dato especialmente fiable. Por otro lado, la compañía tuvo que ponderar los datos de sus diversos hallazgos, haciendo que los números sean inexactos. Todo esto sin contar con su metodología de "Caja Negra" que hace que sea imposible que los demás evalúen los resultados.

Entonces nos preguntamos si las conclusiones de este estudio son plausibles; si es cierto que la gente realmente sigue empleando mucho tiempo en los medios "antiguos".

Sin embargo, según Gary Meo que dirige la investigación del periódico de Scarborough:

"Aunque las cifras parecen quizá demasiado altas, probablemente estén en lo cierto o muy cerca de estarlo [...] los resultados no parecen estar muy alejados de la realidad". (Meo, 2013)

Los lectores de periódicos probablemente emplean de 20 a 40 minutos más o menos durante el café de la mañana o poniéndose al día por la noche. Las legiones de oyentes de NPR podrían registrar fácilmente una hora de trayecto en coche obteniendo así las noticias. En cuanto a la televisión,

aunque obtiene atención compartida con otros medios, suele mantenerse encendida largos períodos de tiempo.

Por el contrario, muchos estudios muestran que durante las horas de trabajo se registran muchas visitas rápidas a las noticias en internet, lo que constituye en total una gran proporción de tráfico online. Los Smartphone también potencian un estilo de consumo rápido de resumen de noticias.

El centro de investigación "Pew Research", muestra que los usuarios de tabletas pasan más tiempo en aplicaciones de periódicos y revistas, sobre todo durante las tardes. Pero no todo el mundo tiene estos dispositivos y muchos de los que los tienen no los utilizan para consumir noticias.

Comenta Rick Edmonds que no pudo encontrar mucha investigación comparable. A partir de 2004, el Ball State's Middletown Media Studies (Bloxham & Holmes, 2007) hizo un estudio en el que observó a participantes directamente y descubrieron que pasaban más tiempo en los medios de comunicación, especialmente con la televisión, del que ellos mismos creían. Pero los investigadores del Ball State, Mike Bloxham y Michael Holmes, le dijeron en una visita a Poynter hace algunos años, que aunque sería una buena idea el estudio aislado del consumo de noticias, no lo habían intentado aún.

En 2009, Martin Langveld (Langveld, 2009) recibió críticas por el polémico mensaje ante la cuestión acerca de la cantidad de consumo de contenido de los periódicos, medido por el tiempo de lectura, entre la versión impresión y la digital. Su estimación fue de 96 a 97 por ciento de la impresa.

Por lo que parece, en opinión de estos estudios y expertos, parece que por ahora McKinsey tiene razón, en que las noticias en los móviles reciben una atención desproporcionada.

Esto es una verdad a medias. Lamb, en su presentación en el INMA, enseñó las estadísticas para demostrar que la idea de que:

"el móvil se está apoderando del mundo' es sobre todo bombo por ahora, al menos en cuanto a noticias se refiere". (Lamb, 2013)

Pero lo que sí recalcó fue que los productores de noticias debían redoblar y acelerar sus esfuerzos para desarrollar productos de noticias fuertes.

"Los consumidores de noticias centrados en el móvil o exclusivos en el móvil son grupos pequeños pero crecientes [...] y los productos ganadores deben adaptarse a sus preferencias de noticias y comercializarse de manera efectiva". (Lamb, 2013)

De hecho, muchos desarrolladores de aplicaciones para móviles opinan de la misma manera. Reconocen que las aplicaciones de noticias a menudo obtienen sólo una atención superficial, sobre todo en los Smartphone, y están a contrarreloj para conseguir productos de noticias mejores para los entusiastas de Smartphone, que son gente normalmente joven que si no, se sumarán a la audiencia de los medios tradicionales.

Cory Bergman, director general de "NBC's Breaking News" y miembro de "Poynter's National Advisory Board", comentaba en un artículo febrero de 2013

"los móviles van a irrumpir en el periodismo en los próximos años y que el desarrollo de productos móviles de noticias debe ser perseguido agresivamente". (Bergman, 2013)

Ahora nos preguntaremos de nuevo la pregunta fundamental que nos interesa. ¿Qué implicaciones tendrá esto en los medios tradicionales?

La medida del tiempo empleado en cada medio indica, como dicen desde McKinsey, que

"hay más vida en los formatos tradicionales de lo que los números brutos de audiencia y la caída de los ingresos por publicidad sugieren. Como el meme de "industria moribunda" es parte del problema de los medios impresos con los anunciantes, esto podría ser considerado como un dato de validez de la continuidad del medio impreso". (Manyika, Chui, Bughin, Dobbs, Bisson, & Marrs, 2013)

Estas estadísticas de tiempo-empleado también fortalecen la idea de que con un menor número de páginas, los periódicos y revistas tienen que

atender el hecho de seguir produciendo contenido interesante que garantice de lectura durante largos ratos de los consumidores de medios impresos.

Por otro lado, la gran cantidad de tiempo que se pasa con las noticias impresas no resuelve por sí mismo el problema básico con la publicidad del desaparecido poder de fijación de precios monopolísticos y la fuerte competencia contra una amplia gama opciones de "marketing dirigido" en medios digitales.

Volviendo a la opinión de Rick Edmonds sobre este hecho:

"No quiero exagerar los hallazgos de McKinsey. Las sesiones digitales de menor duración pueden ser una manera más eficiente de consumir noticias y que además dé lugar a la participación a través de comentarios con las redes sociales - una experiencia que para muchos es mejor que la lectura pasiva del contenido". [...]
"Pero también creo que las métricas de "visitantes mensuales" y "visitas a las páginas" son métricas viciadas que producen grandes números que pueden enmascarar la realidad". (Edmonds, 2013)

Dar más énfasis a la investigación que se fundamenta en el tiempo y la atención que se dedica a las diversas plataformas de noticias, fortalecería los datos para los medios impresos y recalcaría la relevancia que siguen teniendo la televisión y la radio también.

Por otro lado, dentro del análisis sobre los consumidores (audiencias), queremos comentar algunos hechos actuales que definen bien las actitudes y comportamientos del público objetivo de los medios. La reciente campaña electoral en los EEUU ha dejado claro que las redes sociales son cada vez más, la fuente de información para recibir las noticias y, en este caso concreto, las noticias sobre política. De hecho, Twitter ha sido el medio habitual de Trump a lo largo de su campaña para transmitir su mensaje. Así, parece difícil de creer que estas son sólo las terceras elecciones desde que se lanzó Twitter, y desde que comenzó Facebook, las dos en 2006. Ahora estas plataformas online son esenciales para las campañas modernas. En palabras de Kevin Kurry:

"Como las redes sociales tienen, analizado desde un punto de vista del conjunto de la historia, muy poco tiempo, las ciencias políticas no han tenido tiempo de explorar las implicaciones políticas de cómo los ciudadanos los utilizan para conseguir las noticias". (Curry, 2016)

En el mismo sentido, la investigación de Markus Prior y Woodrow Wilson demuestra que:

"el consumo de noticias hace que haya más probabilidad de que los ciudadanos voten. En teoría la democracia debería beneficiarse de la presencia de más fuentes de información. Pero aún no sabemos exactamente como afectan las redes sociales sobre los consumidores". (Prior & Wilson, 2013)

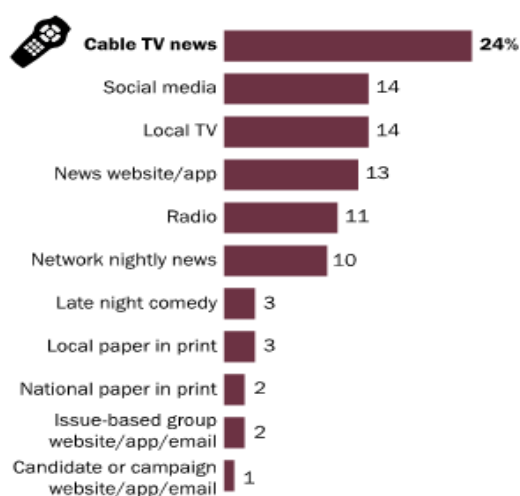
A la hora de analizar el impacto de las redes sociales como fuente de información hay que tener en cuenta tres pilares fundamentales:

1. Cada vez es mayor el número de personas que dependen de las redes sociales para obtener información y noticias.
2. Aún con su creciente popularidad, la influencia de las redes sociales sobre la participación política es aún incierta.
3. Recopilar información política a través de redes sociales incrementa el riesgo de recabar información de fuentes poco veraces.

Centrándonos en el tema de las elecciones en Estados Unidos se observa que son sobre todo los votantes jóvenes son los que, más concretamente, obtienen las noticias de las redes sociales. Según una encuesta elaborada por el Pew Research Center en enero de 2016:

"el 35% de los encuestados entre los 18 y los 29 años afirmaron que las redes sociales fueron la "más útil" fuente de información en relación a la campaña electoral. Para los encuestados entre 30 y 49, las redes sociales fueron la tercera fuente, por detrás de la televisión y los diarios de noticias". (Geiger, 2016)

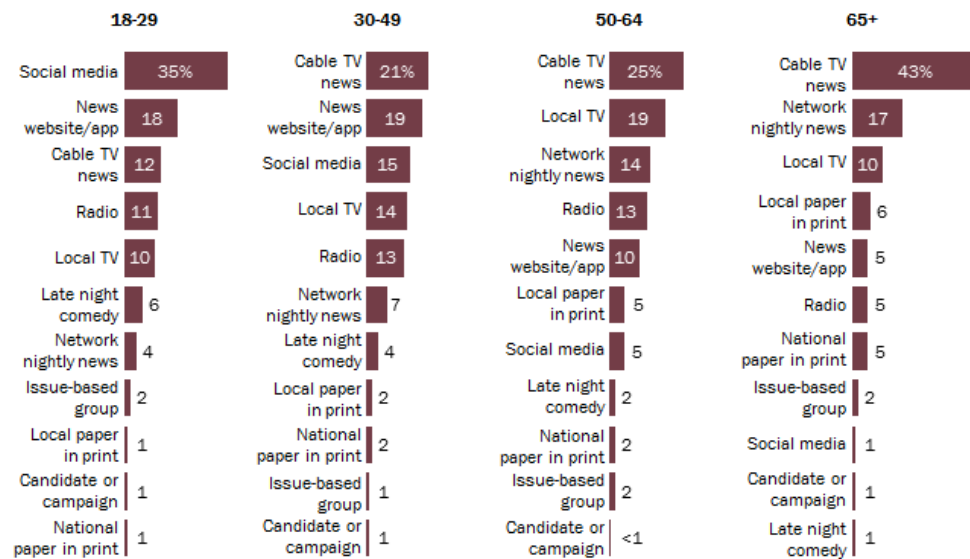
Figura 28. Datos provenientes de encuesta: Fuente de información en las elecciones. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.



Según dicho estudio, las noticias y la información obtenida sobre las elecciones de 2016, nueve de cada diez adultos se informaron acerca de las elecciones por al menos uno de los once tipos de fuentes por las que se les preguntó. Incluso entre los jóvenes, el 83% desde los 18 a los 29 afirmaron haber seguido las campañas por al menos una de las fuentes. Sin embargo, los ciudadanos están divididos en cuanto a las fuentes que les resultaron más útiles a la hora de encontrar esas noticias.

Viendo la tabla siguiente se pueden sacar conclusiones interesantísimas sobre las nuevas tendencias de obtención de información. La fuente más utilizada en términos generales es la televisión por cable, que tuvo un 24% del total de uso, lo que supone un 10% superior a cualquier otra fuente. Siguiendo a la TV, otras cinco fuentes fueron citadas como las que más ayudaron, que tuvieron entre un 10% y un 14% de uso: la televisión local, redes sociales (14%), páginas de noticias y aplicaciones (13%), radio de noticias (11%) noticieros televisivos nocturnos (10%).

Figura 29. Datos provenientes de encuesta: Redes Sociales como fuente más útil ante las elecciones en edad comprendida entre 18 y 29 años. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.

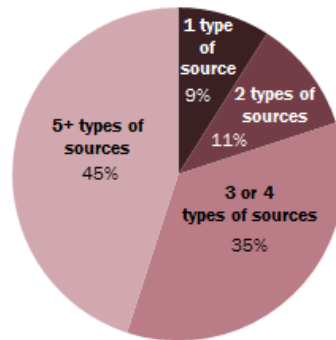


En el punto más bajo se encuentran cinco fuentes de información que no disponen de más de un 3% y que incluyen las versiones impresas tanto de periódicos nacionales como locales, equiparadas a los late night shows, así como a las páginas web, aplicaciones, mails de los candidatos y campañas (1%).

La edad, el nivel de estudios y el partido político marcan algunas de la diferencias. La televisión por cable es sobre todo la fuente principal que emplean los mayores de 65 años y más los republicanos, mientras que las redes sociales es claramente la favorita de la gente joven de entre 18 y 29 años. Un 43% de los mayores de 65 dijeron que la TV fue la fuente más útil, mientras que en los jóvenes es la tercera fuente con sólo un 12%, mientras que su fuente principal, las redes sociales, han supuesto un 35%, que es casi el doble que la siguiente fuente que son las páginas web y las aplicaciones móviles. Esto es consistente con otros estudios anteriores que demuestran que las redes sociales es la forma más habitual de obtención de noticias de los "Millenials". Aquellos con una licenciatura tienen una mayor tendencia a obtener la información desde la radio, periódicos generalistas impresos y

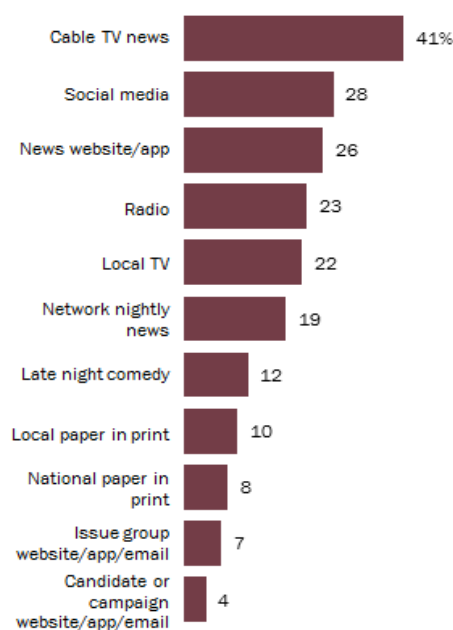
periódicos digitales frente a los que no tienen estudios superiores, que se inclinan más hacia la televisión.

Figura 30. Datos provenientes de encuesta: Porcentaje de encuestados ante el número de fuentes consultadas ante las elecciones. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.



Es importante notar también que aunque unas fuentes sean consideradas más útiles que otras, la mayor parte de la gente emplea varios medios a través de los cuales se informa. De hecho, de todos los encuestados, sólo el 9% declararon haberse informado únicamente a través de una fuente única de información. El 45%, casi la mitad, se informaron desde cinco o más fuentes.

Figura 31. Datos provenientes de encuesta: Percepción de la utilidad de la información por tipo de medio. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.



El hecho de compartir en las redes sociales es un fenómeno mucho menos común que el de obtener información en las mismas. El 51% de los usuarios de redes sociales los emplearon para seguir las elecciones, pero sólo 1 de cada 5, exactamente un 18%, compartieron información relacionada con las elecciones en sus redes, ya fuese compartiéndolo, retwiteándolo o poniendo un comentario sobre algún contenido ajeno. Según este estudio se descubre además que aquellos que se informan a través de varias fuentes, suelen ser los más propensos a compartir noticias e información. Aproximadamente 3 de cada diez usuarios de redes sociales que se informan en cinco o más fuentes, comparten algo relacionado con las elecciones presidenciales en sus redes (29%), comparado con el 12% que comparte si no obtiene información de tantas fuentes. En términos generales, un tercio de los que citaron las redes sociales como fuente más útil compartieron noticias sobre las elecciones. Por comparar, esto es sólo cierto en un 20% de los que nombraron la TV por cable como fuente más útil.

Finalmente, mientras que aquellos con rentas mayores tienden a emplear más las redes sociales en general, son los usuarios de menores ingresos los que compartieron más contenido relacionado con las elecciones: cerca del 20% de los usuarios con ingresos inferiores a \$75,000, comparado con un 14% de aquellos con ingresos de \$75,000 o superiores.

Es importante notar además que muchas de las noticias en Facebook y Twitter provienen de diarios de noticias tradicionales como la CNN y el New York Times. Pero claramente es la gente más joven la que encuentra que son las redes sociales las más útiles, en parte porque pueden seguir noticias recomendadas por otras personas dentro de sus redes sociales.

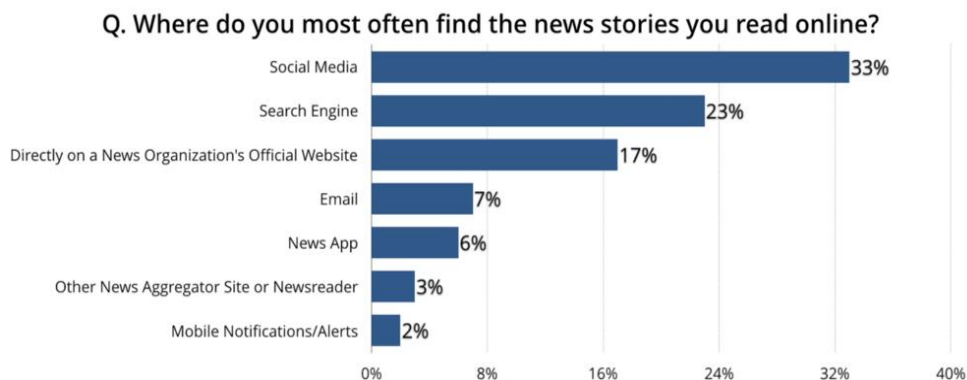
Un estudio reciente (Eschelon Insights; Hart Research , 2016) descubrió que los adultos entre los 18 y 49 años confían más en las noticias e información política que proviene de haber sido compartida por amigos que las que provienen de otras fuentes.

Según este estudio, el hecho de compartir información está transformando la manera en la que se accede a la información:

"Las redes sociales con la fuente primaria, entre los 18 los 49 años, para descubrir noticias online, en un 33%, seguidas por búsquedas, en un 23%, páginas web de noticias un 17% y el e-mail un 7%. La gente no sólo está obteniendo un mayor número de información a través de las redes sociales, sino que si lo comparte un amigo, se convierte en información más fiable".

"La información sobre política y actualidad compartidas por amigos tienen un ratio de credibilidad del 57%, frente al 4% que desconfían. Esto se compara con un ratio de confianza/desconfianza del 48% al 12% de otras formas de publicación de noticias testeadas". (Eschelon Insights; Hart Research , 2016)

Figura 32. Datos provenientes de encuesta: ¿Dónde sueles encontrar las noticias cuando lees online? Fuente: Eschelon Insights y Hart Research, 2016.



Algunos estudios sugieren que los efectos de las noticias online sobre la participación política, ya sea en las votaciones, defensa o autoexpresión, aún dependen de factores tradicionales tales como el interés previo sobre el tema.

Otros estudios muestran que la exposición a la información, incluso para las audiencias que no lo están buscando, puede incrementar la participación política, al menos online.

Por otra parte, algunos análisis han descubierto que las redes sociales pueden influir sobre el compromiso político. Un estudio (Valeriani & Vaccari, 2015) llevado a cabo en Alemania, Italia y Gran Bretaña durante las elecciones al Parlamento Europeo en 2014 demostraron que los ciudadanos que estaban menos interesados en las noticias y la política se comenzaron a interesar más online después de haber visto información sobre el tema en sus redes sociales.

Dado que los votantes que dependen en mayor medida de las redes sociales para hacerse con noticias e información tienden a ser jóvenes, podría esperarse que fueran los que estuvieran más influidos para participar en política, si las redes tuvieran ese efecto. La pregunta es si un mayor acceso de noticias a través de las redes sociales podría aumentar el número de votantes entre la gente joven.

Una idea que se sostenía desde las elecciones de 2008 es que la campaña de Obama motivó a los jóvenes a través de las redes. Sin embargo, los diferentes estudios posteriores a las elecciones no son consistentes a la hora de verificar esta especulación.

El hecho de obtener información sobre política en las redes sociales aumenta el riesgo de obtener información de fuentes poco fiables. Esto en cualquier caso no es nuevo en política. En su libro de 1992, Kathleen Hall Jamieson (Jamieson, 1993, pág. 17) expresaba su preocupación sobre la publicidad de los partidos políticos, porque los votantes recaban información pero olvidan de dónde la obtuvieron. Ella lo comparaba con las ratas, que recogen trozos de información de uno y otro sitio, sin recordar cuáles eran las fuentes. Daniel Kahneman (Kahneman, 2011) se expresaba en términos parecidos. En lo que él llama "fast thinking" o "pensamiento rápido", cogemos ideas a lo largo de nuestra vida y podemos no estar seguros de

dónde nos llegaron; no hay una discriminación de las fuentes desde las que proviene la información.

Todo esto lleva a la conclusión de que las redes sociales tienen la capacidad de facilitar que se transmita información falsa y una manipulación de los votantes. Con las redes sociales, tendemos a leer y digerir rápidamente ideas y opiniones de individuos a los que ya consideramos "amigos" o "seguidores", mezclándolos directamente con las opiniones de los medios de los que se hacen eco. Normalmente las personas no nos acordamos si una idea la leímos en un comentario de facebook en la cuenta de Twitter del Washington Post. Está claro que las redes sociales son una nueva plataforma emocionante de información sobre política, opinión e incluso diálogo, pero aún no sabemos lo que significa para la democracia; sobre todo entre los jóvenes votantes que dependen de las redes sociales.

Aunque publicado hace tiempo, perdura un importante acierto del libro de Ramón Salaverría y Samuel Negrodo (Negredo & Salaverría, 2009) donde proponen analizar los cambios relacionados con la llamada convergencia, distinguiéndola de la integración. La convergencia es el método: un proceso dinámico, multidimensional (tecnológico, empresarial, profesional y de contenidos). Es el camino que conduce a lograr el fin. Y este fin es la integración de los diversos soportes que convergen en la nueva empresa informativa.

Acaso la clave del éxito de los buenos planes de convergencia está en la disposición de los medios no sólo a cambiar la naturaleza de los productos informativos que nacen con internet, sino, algo fundamental para elaborarlos: la capacidad para cambiar los procesos de producción. O, para decirlo de manera más obvia, aunque no siempre bien asimilada: nuevos productos exigen nuevos procesos y una nueva organización de la producción.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 5. LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

5.1 VISIÓN GENERAL: GRAVEDAD DEL PROBLEMA DE LA GENERACIÓN DE INGRESOS

La búsqueda y el estudio del "Modelo de Negocio" en un entorno de complejidad para la supervivencia de los medios, como comenta Albarrán:

"Su origen radica en la fuerte crisis que atraviesa el mercado de la comunicación por diversas razones económicas y legales, tecnológicas, sociales, así como por la influencia de la globalización en todos los niveles anteriormente citados". (Albarran, 2010)

El problema fundamental de los directivos de las empresas de comunicación no es la pérdida de ingresos de los últimos años sino reconocer la necesidad de evolucionar conforme a un nuevo mercado.

Es complicado poner una fecha concreta al comienzo de la crisis que atraviesa el mercado de los medios de comunicación. En realidad, se ha dado la conjunción de una crisis estructural que sufren los medios de comunicación desde mediados de los años 90 y la crisis económica iniciada en 2008, que provocó un fuerte descenso de los ingresos publicitarios y de las ventas de periódicos, principales vías de ingresos tradicionales de los periódicos.

Según Picard:

"Algunos autores han identificado como factores clave para este cambio, el marco legal, las condiciones económicas, los cambios en los comportamientos en las audiencias". (Picard R. , 1989)

Fijando el foco en el mercado de periódicos y la crisis en la que está inmerso, Siles y Brozowski en 2012 (Siles & Boczkowski, 2012) apuntaron a los factores económicos, tecnológicos y sociales como las principales causas de dicha crisis. A continuación se analizarán los principales factores económicos, tecnológicos así como los cambios sociales que estos han provocado.

El mercado de la comunicación está condicionado por la estructura económica del país donde opera y por el momento económico que atraviese. El análisis del sector se puede hacer a nivel microeconómico y a nivel macroeconómico.

De esta manera, también afecta a la inversión publicitaria, principal fuente de ingresos de los medios de comunicación. Las principales variables macroeconómicas a tener en cuenta son el producto interior bruto (PIB), la inflación y los tipos de interés.

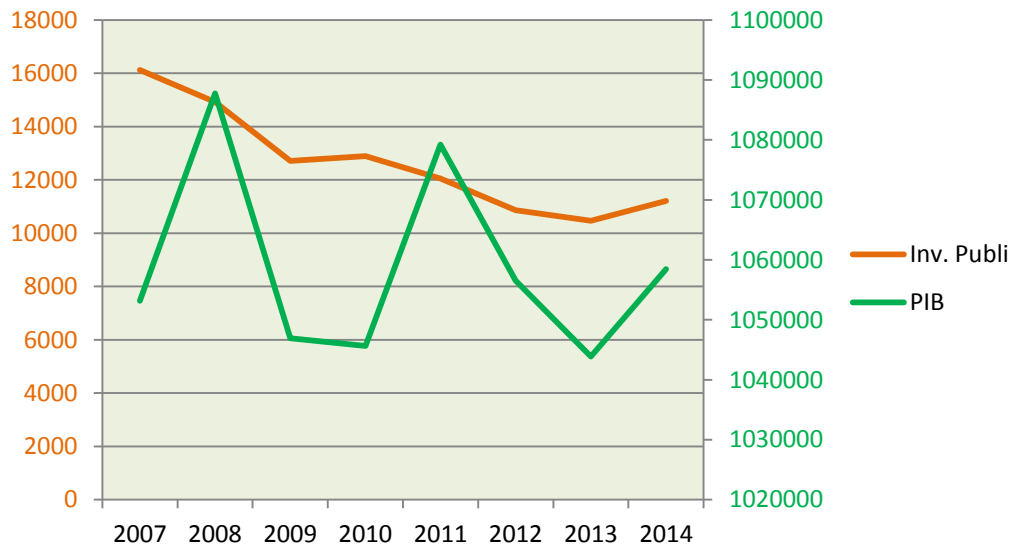
Producto Interior Bruto

Para observar la influencia que tiene el momento económico, se puede observar la evolución de la inversión publicitaria en los últimos años en relación con las variaciones en el PIB. Como puede comprobarse, la publicidad tiene un comportamiento pro cíclico respecto a la economía de un país, de tal forma que la inversión publicitaria aumenta conforme la salud económica del país mejora, y disminuye conforme los indicadores económicos empeora, especialmente los relacionados con el consumo de las familias y la inversión empresarial.

Tabla 14. Comparativa PIB e Inversión Publicitaria 2007 - 2014. Fuente: Informe sobre la inversión publicitaria en España 2005-2014. Infoadex. Elaboración Propia.

	PIB	Inv. Publi	%
2007	1053161	16121	1.53%
2008	1087749	14916	1.36%
2009	1046894	12709	1.21%
2010	1045620	12893	1.23%
2011	1079196	12053	1.12%
2012	1056533	10858	1.03%
2013	1043855	10461	1.00%
2014	1058469	11211	1.06%

Figura 33. Comparativa PIB e Inversión Publicitaria 2007 - 2014. Fuente: Informe sobre la inversión publicitaria en España 2005-2014. Infoadex. Elaboración Propia.



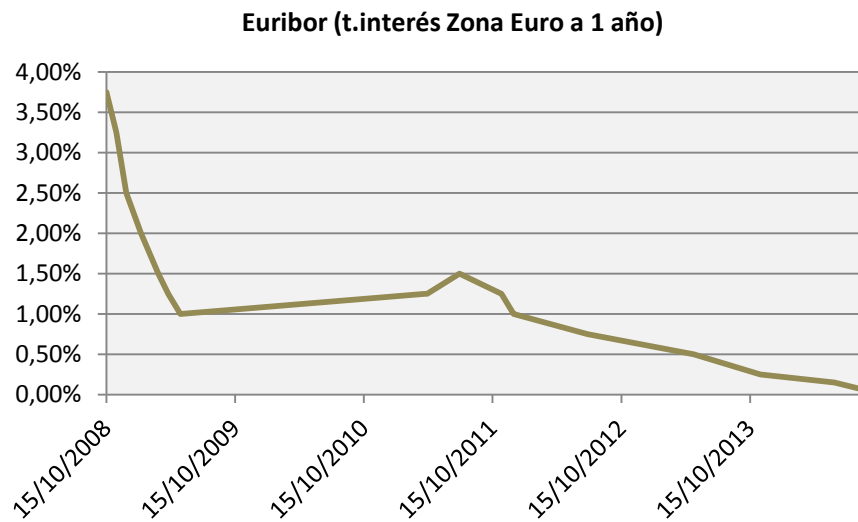
Inflación (medida por el IPC)

A corto plazo, la inflación produce una pérdida del poder adquisitivo y perjudica a aquellos individuos asalariados o que perciben rentas fijas y se produce también un aumento de los costes de producción. Cómo hacen frente a este factor las empresas de comunicación está supeditado a la estrategia para conseguir ingresos del medio.

Tipos de interés

Los tipos más altos suponen un encarecimiento del coste que tienen que asumir las empresas, las personas físicas y las instituciones para financiarse en los mercados. Por eso, si se endurecen las condiciones de financiación externa a las compañías, sus estrategias pueden verse mermadas por la imposibilidad de encontrar nuevos recursos que les permitan crecer, expandirse, diversificar o innovar.

Figura 34. Euribor (Tipos de Interés de la Zona Euro a 1 año). Fuente: Datosmacro.com. Elaboración Propia.



Por otro lado, hemos visto un proceso progresivo de internacionalización y digitalización que ha modificado sustancialmente la forma de hacer negocios y sobretodo su alcance e importancia:

"Globalización como un aumento de los intercambios y comercios internacionales. También incluye el intercambio de divisas, capitales, de tecnología y movimientos migratorios de personas entre países". (Intriligator, 2003)

Todo ello ha llevado a una:

"[...] completa disrupción en los modelos de negocio tradicionales en el sentido de que en el mundo analógico, los contenidos era controlados por las compañías de medios y su acceso era más limitado; sin embargo, en el mundo digital es imposible controlar el acceso y las posibilidades de distribución son ilimitadas". (Albarran, The transformation of the media and communication, 2010)

En el contexto digital son las audiencias las que seleccionan el contenido que quieren consumir y el soporte a través del cual hacerlo. La consecuencia inmediata ha sido la fragmentación de las audiencias:

"Internet se ha convertido en el metamedio puesto que ha pasado a ser la competencia de los tres medios tradicionales: radio, televisión y prensa". (Salaverría & Negrodo, 2008, pág. 21)

En cualquier caso, debemos aclarar que internet y la digitalización, aunque van de la mano, son temas distintos:

"[...] explicar las diferencias existentes entre Internet y lo digital, aunque muchas veces se utilicen indistintamente. La digitalización se refiere a la tecnología binaria en la que la información es codificada, ya sea texto, imagen, video, audios o gráficos". (Küng, Picard, & Towse, 2008)

La convergencia ha sido uno de los grandes temas tecnológicos a los que tanto los estudiosos como los profesionales han prestado especial atención. Internet ha sido el gran catalizador, transformando el mercado de los medios de comunicación desde el punto de vista tecnológico, empresarial, profesional y de los contenidos.

Nicholas Negroponte empezó a popularizar el concepto de convergencia para explicar el modo en que todas las tecnologías de la comunicación se estaban transformando y debían ser estudiadas de manera conjunta.

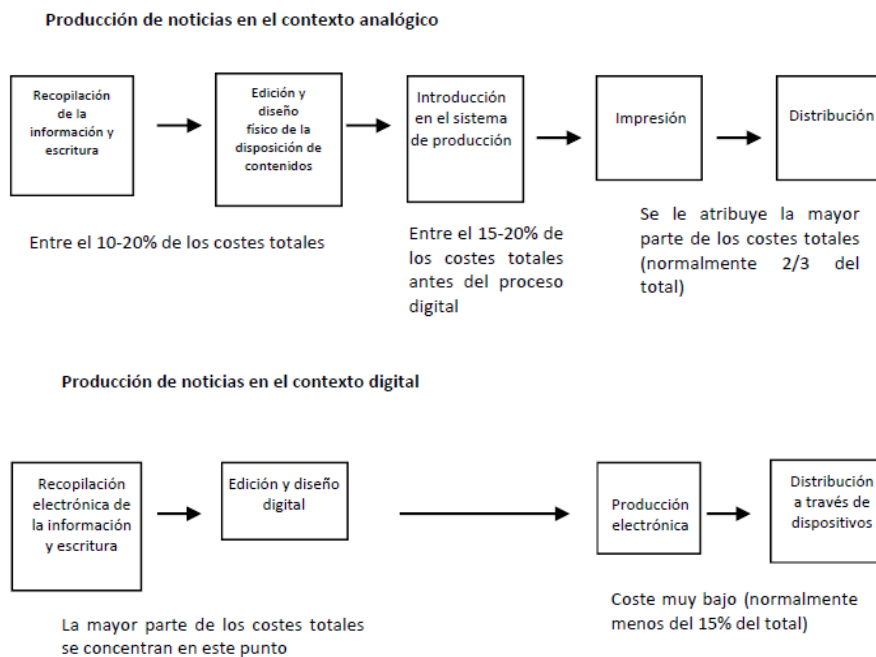
"El término convergencia ha sido ampliamente discutido en el ámbito de la comunicación aunque su uso estaba anteriormente asociado a la transformación de la tecnología en el ámbito de las telecomunicaciones. En dicho sector, convergencia se refería a la posibilidad de proveer contenidos a través de las distintas redes de conexión, ya fuera el cable, satélite, telefonía o broadcasting" (Sádaba, Portilla, García-Avilés, Masip, & Salaverría, 2008)

Así,

"Sería por tanto la digitalización, más que Internet, lo que ha permitido la convergencia. Esto ha afectado a las dimensiones

empresarial, profesional y de contenidos de los medios". (Küng, Picard, & Towse, 2008, págs. 3-5)

Figura 35. Producción de noticias en el Contexto Analógico frente a la Producción de noticias en el Contexto digital. Fuente: Tesis Doctoral. MODELOS DE NEGOCIO PARA LA PRENSA EN INTERNET. EL CASO DE THE WALL STREET JOURNAL. CAROLINA DÍAZ-ESPINA. PAMPLONA 2016



Como podemos observar, la digitalización ha sido una fuente de recorte de coste importantísimo para las empresas de noticias:

"El paso de la distribución de soportes físicos como el papel a la distribución electrónica a través de diversas plataformas, ha provocado un importante abaratamiento de los costes de las noticias, de entre un 80 y un 90% de ahorro". (Picard R. , Mapping digital media: Digitization and media business models., 2011)

La relación entre este ahorro y su influjo en el proceso de convergencia viene muy bien explicada por Salaverría y García-Avilés:

"El ahorro de costes como factor que influye en la convergencia ha quedado de manifiesto a través de la unificación de redacciones y

la polivalencia en las funciones que desarrollan actualmente los periodistas". (Salaverría, García-Avilés, & Masip, Convergencia Digital: Reconfiguración de los medios de comunicación en España, 2010, págs. 41-64)

La distribución digital ha tenido efectos importantes en las empresas periodísticas. Salaverría y García Avilés señalaban en 2008 (Salaverría & García-Avilés, La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo, 2008) como fundamentales:

- El descenso paulatino de la circulación de la prensa.
- La fuerte competencia por los ingresos publicitarios.
- El aumento de los usuarios de Internet.
- Los recortes presupuestarios en las áreas de gestión.
- La necesidad de producir contenidos para distintas plataformas pertenecientes a la misma compañía.

El denominado proceso de convergencia empresarial está estrechamente ligado a la digitalización, así como a la confluencia de la crisis coyuntural de 2008 y la crisis estructural que azota a la industria de los medios.

En el Informe Anual de la Profesión Periodística 2013, editado por la Asociación de la Prensa de Madrid (APM) (Asociación de la Prensa de Madrid, 2013) se recogían datos sobre la evolución del sector de los medios. Desde 2008 a 2013 se clausuraron 284 medios: dos agencias de noticias, nueve radios, once publicaciones gratuitas, veinte medios online, 29 televisiones (entre locales, regionales, nacionales y online), 31 diarios y 182 revistas. El informe citado anteriormente también recoge que en el periodo comprendido entre 2008 y 2013, se destruyeron 11.151 empleos de trabajadores de medios de comunicación.

"La incapacidad de muchas empresas de hacer frente a los retos que se presentaron en este contexto propició el cierre de medios, el grave endeudamiento de muchas empresas informativas, reducción de plantilla, el empeoramiento de las condiciones

laborales de los periodistas, el aumento de los contenidos de entretenimiento (más rentables) en detrimento de los contenidos informativos, y la caída de los ingresos por publicidad, causando importantes daños a las cuentas de resultados de las compañías, así como la tendencia a recurrir a los gobiernos locales y nacionales para que den ayudas al sector". (Arrese, 2011)

Así, con el cierre de muchos medios informativos, nos damos cuenta de que para poder elaborar una buena oferta es necesario tener una dimensión mínima. Además, una estructura constituida con cierto tamaño y cierto capital es una ventaja puesto que permite saltar las barreras geográficas y comenzar a competir a nivel internacional con otros rivales más fuertes. Las vías de expansión de las empresas pueden desarrollarse a través de las fusiones con otras empresas y las adquisiciones de compañías.

"A su vez, pueden entrar a competir en nuevos mercado gracias al lanzamiento de nuevos productos y los acuerdos con otras empresas" (Sánchez-Taberner & Carvajal, 2002)

Por otro lado nos encontramos con el proceso de concentración; éste no solo puede darse en el mercado, sino que dentro de las propias empresas periodísticas se han ido experimentando movimientos de concentración en los distintos procesos productivos, siendo el más destacado la integración de redacciones.

"Convergencia no es lo mismo que integración de redacciones ya que ésta, es una expresión o consecuencia de la primera" (Salaverría, García-Avilés, & Masip, Convergencia Digital: Reconfiguración de los medios de comunicación en España, 2010, págs. 27-40)

Al final éste es una estrategia que emplean las empresas cuyo objetivo es:

"El objetivo es optimizar procesos, modernizar las estructuras, atender a las demandas aumentando la productividad". (Salaverría & Negro, Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones., 2008)

Y, por otro lado, estos procesos están teniendo consecuencias palpables:

"[...] lo que se podría mostrar como una vía para facilitar el trabajo de los periodistas se ha convertido en una especie de periodista polivalente o multimedia que debe saber utilizar todos los dispositivos disponibles para proporcionar contenido a través de todos los canales de la empresa editora" (Avilés, 2006)

Con ello, en muchos casos se han deteriorado las condiciones laborales de los miembros del sector:

"Todo esto ha redundado en un paulatino declive de las condiciones laborales de los profesionales, los cuales trabajan más horas, a un ritmo más intenso para satisfacer las demandas de las audiencias". (Salaverría, García-Avilés, & Masip, Convergencia Digital: Reconfiguración de los medios de comunicación en España, 2010)

Y, en otro orden de cosas, vemos como efectos colaterales una:

"[...] ruptura de las tradicionales barreras de entrada a nuevos competidores en los mercados de medios, rompiéndose también los mecanismos monopolísticos u oligopolísticos de distribución". (Sánchez-Taberner, La prensa en Europa: claves de un sector estancado, 2008)

Sin lugar a dudas, el comienzo de internet supuso una revolución para el sector, al que aún existen medios que siguen sin adaptarse y que se están viendo abocados a desaparecer:

"Internet ha contribuido a la reducción de algunos de los elevados costes de la prensa como son la impresión, el papel o la distribución. Por su parte, el coste tecnológico de Internet se reduce cada vez más y el ancho de banda, el almacenamiento y la capacidad de procesamiento tiende a tener un coste marginal igual a cero". (Anderson, 2008)

Esto, lógicamente ha tenido como consecuencia una transformación de las audiencias:

"Las audiencias han modificado sus hábitos de consumo al tener una gran variedad de canales y soportes para acceder a las noticias, la información y el entretenimiento. Además, pueden buscar, personalizar y compartir los contenidos seleccionados sin necesidad de los tradicionales intermediarios disponibles". (Wirtz, 2011a)

Las consecuencias principales de todo esto se traducen en que:

"Rotas las ataduras espacio-temporales en la transmisión de la información periodística, las ediciones digitales ganan en capacidad de comunicación, pero pierden en su volumen de ingresos. La sensación generalizada es que la transición hacia un modelo sostenible de prensa digital afecta profundamente a la estructura del negocio. En el soporte digital cambian tan radicalmente las extensiones tecnológicas que transforman la resultante periodística en un medio nuevo, en el que se integran las diferentes modalidades de representación de la información (textos, imágenes, sonidos...)". (Nosty, 2011)

Y más aún, cuando nos fijamos en los agregadores de noticias, redes sociales... nos damos cuenta de la revolución que está sufriendo la prensa y su difícil monetización:

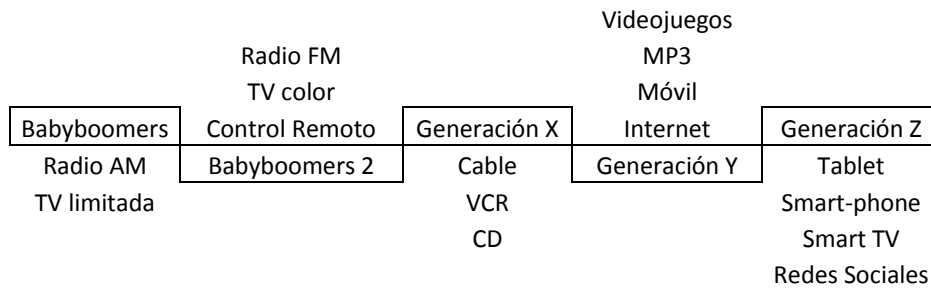
"El nacimiento de redes sociales como Facebook, MySpace, Blogging, YouTube y Twitter han revolucionado las comunicaciones y la generación de contenidos por parte de los usuarios". (Díaz-Espina, 2016, pág. 171)

Ahora bien, no todas estas nuevas tecnologías son exitosas:

"El éxito y el fracaso de una nueva tecnología no depende tanto del nivel de innovación, de su utilidad o de lo deseable que sea para su público, sino del grado de aceptación o rechazo de su uso por parte del público, los empresarios y los inversores". (Picard R. , Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers, 2000)

Es importante destacar asimismo que los avances tecnológicos suelen coincidir con modificaciones sociales y generacionales y, por tanto, en la manera en que estos obtienen la información:

Figura 36. The transformation of the media and communication industries. Media Markets Monographs. Alan Albarran (2010).



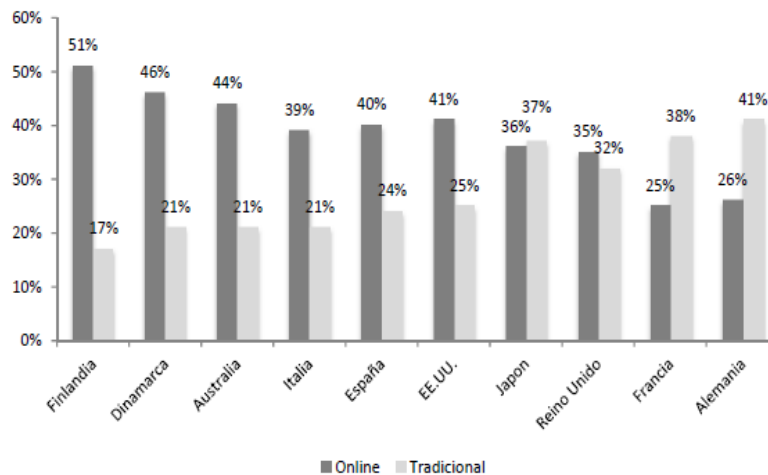
La generación del milenio estaría caracterizada por estar hiperconectada y ser más consciente de los problemas sociales que le rodean.

Según un estudio llevado a cabo por Pew Research Center (Mitchell, Gottfried, & Matsa, 2015): el 61% de los "millennials" consumían noticias de política a través de redes sociales, especialmente Facebook, frente al 39% de los babyboomers. El 60% de éstos prefieren consumir este tipo de contenidos a través de televisiones locales.

Para los babyboomers, los agregadores no son una fuente habitual de noticias. Como se verá más adelante, la aparición de estos sistemas de recolección de noticias supone un reto y una fuerte competencia para los medios tradicionales o legacy media.

En cuanto a la cuestión de cuál es el soporte principal a través del cual reciben noticias, el Digital News Report 2015 (Levy & Nielsen, 2015) mostraba que más el 60% de los jóvenes internautas entre 18 y 24 años era digital (incluyendo las redes sociales), así como para el 54% de los adultos de entre 25 y 34 años y para el 44% de las personas de entre 35 y 44 años. Por su parte, para los mayores de 45 años la principal fuente de noticias era la televisión.

Figura 37. De dónde provienen las noticias. Digital News Report 2015.



En países como España y Estados Unidos más del 40% de la población se informa por medios digitales. En el lado opuesto, destacan Francia y Alemania, donde el 38% y el 41% respectivamente usan como principal fuente de información los medios tradicionales, y tan solo un 25% en Francia y un 26% en Alemania acceden mayoritariamente a contenidos informativos digitales.

El hecho de que la información sea un bien de naturaleza pública plantea algunas cuestiones relacionadas con su comercialización.

El principal fallo de los bienes públicos es que promueven la figura del parásito, persona que utiliza un bien sin pagar nada a cambio. Esta figura desincentiva el pago y compra por parte del resto del público, de tal suerte que nadie pagaría por ese bien público.

El parásito desincentiva la inversión, puesto que no merecería la pena invertir ni innovar en bienes informativos que una vez difundidos son fácilmente replicados y copiados por los competidores.

"Ese tiempo de las audiencias en el mercado publicitario es moneda de cambio puesto que los medios venden audiencias a los anunciantes". (Picard R. , Media economics: Concepts and issues (Vol. 22), 1989)

Es decir, venden la atención y el tiempo que el público presta a los bienes y servicios comunicativos. Por ello, el conocimiento y la segmentación de las audiencias es clave para atraer las inversiones de los anunciantes. Para las compañías ha adquirido especial relevancia el compromiso y la captación de las audiencias en un entorno con exceso de oferta. Las audiencias solo están dispuestas a pagar por aquellos contenidos que entienden como indispensables.

"Para el conocimiento de las audiencias y la satisfacción de sus demandas es imprescindible la medición, que ha cambiado sustancialmente tanto por la digitalización como por el desarrollo de las tecnologías digitales". (Napoli, 2010, pág. 96)

Si antes se mencionaba la necesidad de adaptar contenidos por la fragmentación de las audiencias y el consumo desde cualquier dispositivo sin estar sujeto ni a las tradicionales parrillas ni a horarios concretos, esto también ha afectado a la medición.

"Cobran especial relevancia las redes sociales como vehículo para realizar todo ello, puesto que las audiencias tienen las herramientas disponibles para producir y distribuir contenidos, aumentando la cantidad de los que ofrecen los medios tradicionales y compitiendo con ellos por el tiempo de las audiencias y por el dinero de los anunciantes" (Napoli, The Audience as Product, Consumer, and Producer in the Contemporary Media Marketplace. In Managing Media Firms and Industries, 261-275, 2016)

Los usuarios atraen audiencias publicando historias en blogs, subiendo videos a YouTube y compartiendo contenidos audiovisuales en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Además, todas ellas se han convertido en una fuente muy importante de información para las empresas, puesto que las audiencias muestran sus gustos y preferencias y generan conversación en torno a los contenidos, permitiendo una evaluación mejor de su aceptación.

La información y los contenidos de los medios de comunicación se ven afectados por economías de escala. Los contenidos son costosos de producir pero baratos de reproducir. Internet ha aumentado aún más la diferencia entre el coste de la primera copia y las reproducciones. Las audiencias se han visto beneficiadas con la proliferación de plataformas que ofrecen contenidos a demanda a costes muy bajos, lo que permite a las audiencias personalizar qué contenido consumir, dónde, cuándo y cómo satisfacer sus gustos y necesidades.

En cuanto al consumo de noticias, un estudio de 2010 del Pew Research Center (Pew Research, 2010) revelaba que debido al aumento de fuentes, las audiencias pasan más tiempo consumiendo información alcanzándose la media de 70 minutos diarios, frente a los 67 de 2006. Uno de cada tres americanos afirmaba haber leído el periódico en papel el día anterior frente al 38% del año 2006. Los que solo leyeron papel el día anterior lo hicieron durante 21 minutos en 2010 mientras que cuatro años antes lo hacían durante 34 minutos. Los lectores exclusivamente digitales pasaron de hacerlo de 5 a once minutos en los mismos años, por lo que se puede observar una desviación del tiempo invertido a favor de los digital.

Como se puede observar, existe una evolución positiva del consumo de noticias digitales a lo largo de los años y un descenso paulatino del diario impreso como principal fuente de información.

Aunque el comportamiento entre generaciones pueda mostrar un hábito cada vez mayor de lectura digital, esto no supone el fin o la desaparición inmediata del consumo de ediciones impresas. Según el Informe 2014 de penetración de Nielsen Scarborough (Nielsen Scarborough, 2014), el 56% de los que consumen un periódico lo hizo exclusivamente en la edición impresa, mientras que el 11% también lo leyó en un ordenador de sobremesa o portátil; 5% también consumió información del diario a través del móvil y otro 11% lo consultó en formato papel, ordenador y en el móvil. En total, más de ocho de cada diez de los que leen un periódico, lo hace en la edición

impresa, siendo el 5% el porcentaje que lee periódicos exclusivamente en los dispositivos móviles.

En el entorno digital, salvo algunas excepciones, aún no existen marcas periodísticas con una estrategia de pago por contenidos clara y duradera. Esto unido a la oferta masiva de contenidos gratuitos ha impedido el desarrollo del hábito de pagar por contenidos digitales.

"Durante muchos años la mayoría de editores han considerado que cobrar por contenidos informativos era tarea casi imposible o al menos muy compleja" (Thurman & Herbert, 2007)

Parece que existe la convicción social de que la información es un derecho y como tal, ha de proveerse de manera gratuita, como muestra el rechazo o la escasa predisposición a pagar por contenidos digitales. La búsqueda y el hallazgo de vías de ingresos para rentabilizar los contenidos es uno de los grandes retos de la industria de contenidos, especialmente de los informativos.

En el caso de la información la situación es más compleja. La investigación ha mostrado que, al contrario de lo que ocurría en las ediciones impresas, cuya demanda ha sido tradicionalmente inelástica, esto ha ido cambiando a una demanda más bien elástica especialmente en el caso de los contenidos ofrecidos por periódicos, cuyos intentos de cobro están siendo muy complicados. En el año 2006 las empresas informativas americanas generaban el 78% de sus ingresos de su negocio impreso.

El 74% de los encuestados en Reino Unido afirmaba que si sus sitios favoritos comenzaran a cobrar por sus noticias, buscaría la información gratis en otros lugares; el 8% se quedaría en el sitio para consultar los titulares y tan solo un 5% reconocía su intención a pagar.

Parte de esta reticencia al pago por contenidos podría estar relacionada con las escasas ediciones que incluían muros de pago o paywalls en sus ediciones digitales. A partir de 2011 parece que esta tendencia comienza a revertirse y la intención al pago por contenidos ofrecidos a través de móviles

y tabletas crecería hasta el 27% en Reino Unido, según un estudio de 2012 elaborado por KPMG (KPMG, 2012).

Algunos estudios prevén que el número de usuarios dispuestos a pagar por información crecería de los 4,8 millones de suscriptores en Europa en 2012 a los 8,1 millones en 2017, lo que supone un aumento de cerca del 69%.

Figura 38. Población no dispuesta a pagar por noticias digitales. UK, España, EEUU, Australia.

Fuente: Digital News Report 2015. Elaboración propia.

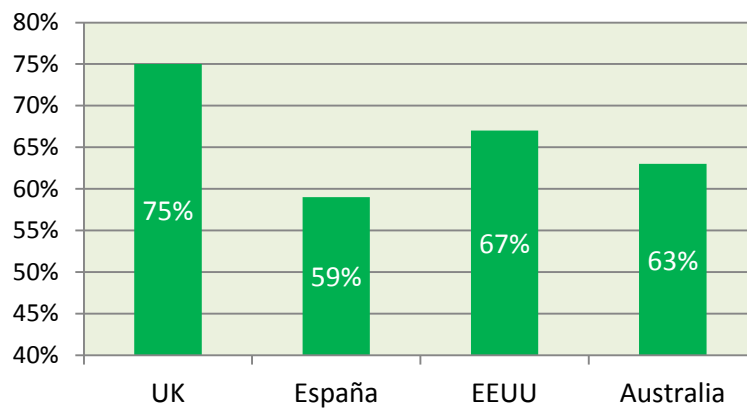
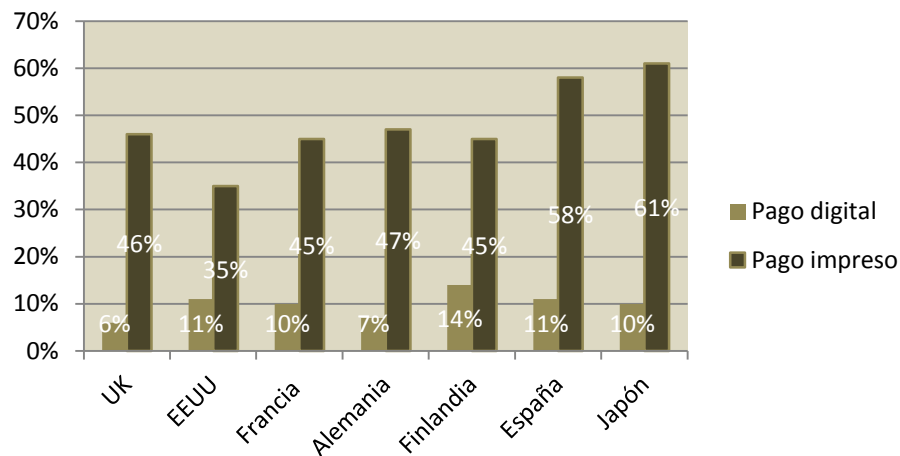


Figura 39. Media de internautas que paga por países. Fuente: Digital News Report 2015.



Si se analizan los mercados digitales y en papel se pueden observar cuestiones interesantes. Como se puede ver en la tabla anterior, la media de internautas que paga por contenidos impresos es del 46%. En el caso del mercado digital, un 10,2% de los encuestados paga por contenidos digitales.

El crecimiento en este sentido se está ralentizando con respecto a años anteriores, a pesar de los esfuerzos de las compañías por hacer crecer el mercado de pago de contenidos digitales.

Como ejemplo, cabe fijarse en The New York Times. En 2015 reconocía que tenía más suscriptores que nunca, con 1,1 millones suscritos a las ediciones impresa y digital y otro millón de suscriptores a su versión web. Teniendo en cuenta los 65,8 millones de usuarios únicos al mes, resulta que solo un 1,5% de ellos paga por noticias.

Sin embargo, existe una variable que arroja algo de luz en este escenario como es intención de pago o willingness to pay (WTP) por contenidos.

"La intención de pago se refiere a la máxima cantidad de dinero que una persona está dispuesta a pagar por un producto, representando también una medida de la competencia".
(McDowell, 2011)

Ahora bien,

"[...] el hecho de que haya un gran número de lectores que consumen y están dispuestos a pagar por la versión en papel de los diarios, cuyos contenidos en muchas ocasiones son muy similares a lo que se puede encontrar en Internet, pone de manifiesto que quizá haya otros factores que influyan en la intención de pago".
(Chyi & Chang, 2009)

Se han llevado a cabo numerosos estudios para intentar clarificar los factores que influyen en la intención de pago, resumiéndose en siete (Díaz-Espina, 2016):

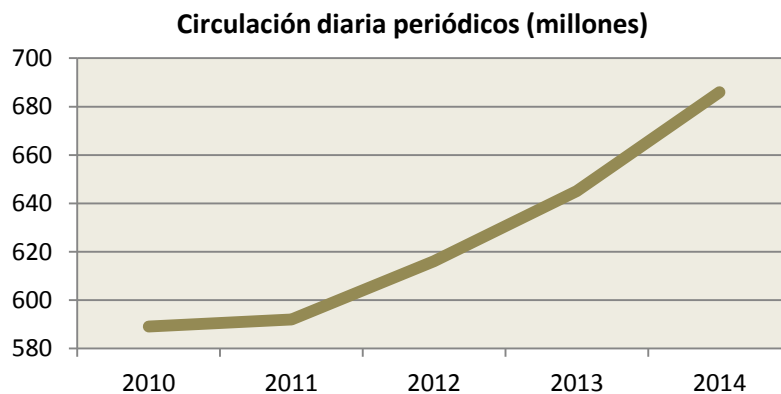
- 1 - Una oferta sustitutiva gratuita.
- 2 - Edad/Sexo (Factores demográficos)
- 3 - El uso e interés por las noticias.
- 4 - Lealtad a un servicio o a una marca.
- 5 - Calidad percibida

6 - Dispositivo desde el que se accede a los contenidos

7 - Tipo de contenido: no se produce el mismo patrón de conducta ante información local y general.

"Poniendo como ejemplo el mercado estadounidense, en 1950 recaudó 20.000 millones de dólares por publicidad; cincuenta años después esa cifra se triplicó hasta alcanzar los 63.500 millones de dólares. Sin embargo, debido a la crisis económico internacional de finales de los años 2000, la cifra se desplomó hasta los 19.000 millones de euros". (Brock, 2013)

Figura 40. Circulación diaria de periódicos en millones. Fuente: WAN-IFRA 2015. Elaboración Propia.



La explicación a dicha evolución positiva de la venta de diarios radicaría en el comportamiento desigual de las economías occidentales con las asiáticas y de los denominados BRICS, países con importantes márgenes de crecimiento económico donde el consumo de diarios es creciente.

"Tradicionalmente los periódicos en papel contaban con tres tipos de publicidad: venta al por menor en mercados locales, anuncios clasificados que incluían ofertas de trabajo, venta o alquiler de casas, compra y venta de vehículos, etc. procedente de particulares; y por último se encontraba la publicidad nacional insertada en diversos periódicos a lo largo del país por importantes compañías". (Picard R. , Shifts in newspaper advertising

expenditures and their implications for the future of newspapers, 2008, pág. 710)

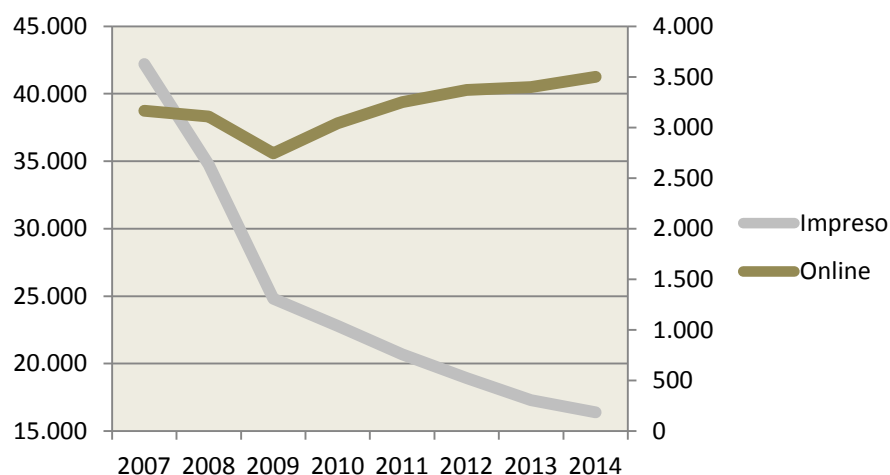
Por ejemplo, en Estados Unidos:

"[...] el 85% de la publicidad provenía de empresarios y compañías locales. De estos tres tipos de anuncios, la más sensible a los ciclos económicos se consideraba a los anuncios clasificados, puesto que la venta de viviendas o automóviles depende mucho del momento económico de un país" (Picard R. , Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers, 2008, pág. 711)

Tabla 15. Ingresos publicitarios impresos y digitales EEUU (2007-2014). Fuente: Newspaper Association of America. Elaboración Propia.

	Impreso	Online	Total
2007	42.209	3.166	45.375
2008	34.740	3.109	37.849
2009	24.821	2.743	27.564
2010	22.795	3.042	25.837
2011	20.692	3.249	23.941
2012	18.931	3.370	22.301
2013	17.300	3.400	20.700
2014	16.400	3.500	19.900

Figura 41. Ingresos publicitarios impresos y digitales EEUU (2007-2014). Fuente: Newspaper Association of America. Elaboración Propia.



Como se apuntó anteriormente, el crecimiento de la inversión publicitaria digital no ha compensado la caída de las partidas presupuestarias para publicidad en los soportes tradicionales. Se produce así una paradoja y es que el aumento de consumo de productos digitales por parte de los usuarios no se traduce en un aumento de los ingresos. (Casero-Ripollés & Izquierdo-Castillo, 2013, págs. 63-78)

Todos estos datos aquí reflejados tienen una serie de implicaciones para las empresas informativas desde el punto de la gestión:

- Las audiencias siguen queriendo información, sin embargo han cambiado las formas y los ritmos en los que lo hacen.

- Las audiencias están muy fragmentadas y existen diferencias contrastadas por edad, sexo, interés por las noticias y hábitos de consume. Por ello, los contenidos han de responder a dichas demandas.

- Atendiendo a los datos disponibles, lo impreso y lo digital son productos complementarios y no rivales. Hay audiencias que solo consumen uno de los dos y otras muchas consumen ambos, por lo que cabría pensar en estrategias de diversificación para atraer y fidelizar a los distintos tipos de audiencias.

- Aunque las presiones del mercado están orientadas a intentar que la información sea a coste cero, lo cierto es que su elaboración es costosa, a pesar de los cambios en las estructuras de costes experimentados gracias a la digitalización.

- Existe un potencial Mercado para el cobro de contenidos digitales y continuar equilibrando la balanza entre las tradicionales fuentes de ingresos para los medios.

- La medición y estudio de las audiencias es una herramienta clave tanto para los medios, como para responder a las demandas de los anunciantes.

En los puntos anteriores se ha intentado realizar un recorrido por diferentes aspectos que están inmersos en el día a día de los medios, prestando especial atención a la tecnología y audiencias al ser los detonantes de los cambios estructurales del mercado. El principal objetivo que se perseguía era presentar algunos de los elementos que componen el modelo de negocio de los medios. De momento no se han tratado cuestiones relevantes como la generación de valor a través de los contenidos, los mecanismos de cobro de dichos contenidos, su valoración económica o cuestiones relacionadas con los periodistas y profesionales que desarrollan estas actividades.

5.2 DISTINTAS PROPOSICIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

En estos momentos de digitalización y fuerte competencia en los medios, es importante definir exactamente a qué nos referimos con modelo de negocio y establecer la forma en la que se monetizan los esfuerzos de las empresas de la información. Para empezar, vamos a ofrecer la visión de Osterwalder y Pigneur que desde 2004 han trabajado en establecer los elementos necesarios de un modelo de negocio a través de unas preguntas con las que pretendían resumir las principales inquietudes de una empresa.

Éstas son:

1. ¿qué negocio de la compañía está en la innovación del producto y en la propuesta de valor ofrecida en el mercado?
2. ¿cuáles son los segmentos de clientes?; ¿cómo se les distribuye los productos y servicios y cómo se pueden construir relaciones fuertes con dichos clientes?
3. ¿cómo o con qué tipo de empresa digital gestiona de manera eficiente la infraestructura o los asuntos logísticos?

4. ¿cuál es el modelo de ingresos (transacción, suscripción / membresía, publicidad, comisiones, licencias), el modelo de costes y la sostenibilidad del modelo de negocio? (Osterwalder, 2004)

Más adelante, Osterwalder junto a Pigneur (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 2013) mejoraron su definición proponiendo nueve elementos fundamentales para cualquier modelo de negocio estableciendo un lienzo que representaba la evolución del concepto. El objetivo de esta nueva propuesta era que cualquier empresa pudiera diseñar su cadena de valor utilizando dichos elementos. Por un lado situaban los elementos internos y fundamentales de la compañía: las actividades, los recursos clave, la propuesta de valor y la estructura de costes a través de los cuales se genera el valor para los clientes. Por otro lado están los canales de distribución y las relaciones que se crean con los clientes, de cara a proporcionar ese valor. De esta manera es como se consiguen los flujos de ingresos que hacen sostenible la actividad.

Esta definición ha cobrado nueva importancia recientemente, ya que es muy visual y principalmente por la creación de muchas empresas dentro del sector y el emprendimiento.

Por otro lado tenemos la definición de Afuah, algo más reciente (Afuah, 2014) que estableció su visión del modelo de negocio sobre cinco elementos que en conjunto funcionan como un todo:

1 - Proposición de valor para el cliente: productos y/o servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

2 - Segmento del mercado: nicho de clientes a los que se les ofrece la propuesta de valor, así como su tamaño y el estudio de la predisposición a pagar. También se considera la competencia tanto en su calidad como en su cantidad.

3 - Modelo de ingresos: a efectos de esta tesis es el elemento clave y que engloba varios tipos: publicidad, suscripción, freemium, leasing, o venta de

activos entre otros. Es importante la distinción entre modelo de negocio y las fuentes de ingresos.

4 - Modelo de crecimiento: corresponde a la manera en la que la empresa buscará incrementar el número de clientes, su predisposición al pago y a su expansión y obtención de una mayor rentabilidad.

5 - Las competencias: recursos y capacidades. En cuanto a los recursos se referían a los activos que necesita tener la empresa para realizar sus actividades propias como con las marcas, el personal, los equipos, el producto, la financiación, las patentes, el conocimiento, los derechos de autor... Y las capacidades corresponden a los procesos que la empresa necesita para crear o transformar recursos en creación de valor.

En tercer lugar tenemos la definición de Shafer, Smith y Linder, que entendían el modelo de negocio como la representación de la lógica interna de las compañías y de las decisiones estratégicas para crear valor (Shafer, Smith, & Linder, 2005) . Esta definición constaba de cuatro elementos principales:

- las decisiones estratégicas: centrado en los clientes, la competencia, los ingresos, el precio y, sobretodo, la misión de la empresa.

- la creación de valor: proveedores, la información de los clientes, la relación con ellos, los flujos de información y los flujos de los productos y servicios.

- la cadena de valor: recursos, activos y los procesos y actividades.

- la captación de valor: los costes, los aspectos financieros y los beneficios.

Por último queremos comentar la definición de Johnson, Christensen y Kagermann que propusieron un modelo de negocio en torno a cuatro elementos interconectados (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008):

1. Proposición de valor: la resolución del problema fundamental o necesidad del cliente, lo que incluye el diseño de la oferta. En resumen: la toma de decisiones sobre el segmento de clientes al que se va a satisfacer la necesidad, lo que se debe hacer para satisfacerla y diseñar la oferta que dará respuesta a la demanda.

2. La fórmula de beneficios: qué es lo que va a proporcionar valor para la compañía al mismo tiempo que lo hace para los clientes. A veces se confunde con el concepto de modelo de negocio. Habría que distinguir varios elementos:

- modelo de ingresos: el resultado del precio del producto por el volumen de ventas.

- estructura de costes: coste de los recursos necesarios para el desarrollo del modelo de negocio, tanto directos, los indirectos y el uso de las economías de escala.

- modelo marginal: cantidad generada en cada transacción.

- velocidad de los recursos: la rapidez con la que se consumen los recursos para satisfacer la necesidad del cliente.

3. Activos fundamentales: personal, tecnología, productos, instalaciones, equipamientos, canales, y la marca.

4. Procesos clave: todos los procesos operativos y de gestión que facilitan no solo de cara a distribuir valor, sino que permitan hacerlo escalable. Entre ellos destacan las métricas, la formación y comercialización.

Estos intentos por organizar los elementos constitutivos del modelo de negocio han supuesto un avance en su estudio. Como comentaba Teece:

"(...) un modelo de negocio no se puede evaluar en abstracto; su idoneidad sólo se puede determinar en un entorno o contexto empresarial en particular. Ni las estrategias de negocio, ni las estructuras de negocio, ni los modelos de negocio pueden ser calibrados adecuadamente con una evaluación ausente del entorno empresarial". (Teece, 2010, pág. 190)

Así, los autores que han estudiado el tema defienden que no existe un modelo de negocio único y que es el "mejor", ya que éste depende de muchos factores, además de que, como es lógico, los modelos de negocio de las distintas compañías compiten entre sí. En palabras de Stampfl, Prügl y Osterloh:

"El estudio del entorno en el que opera una compañía podría ser la principal fuente de ventajas competitivas en los entornos dinámicos donde suele operar". (Stampfl, Prüggl, & Osterloh, 2013)

A modo de resumen, podemos destacar varios elementos coincidentes en las múltiples acepciones del modelo de negocio: el cliente, el producto, los ingresos y la propia empresa que desarrolla la actividad. A estos cuatro elementos se le podría añadir un quinto: el valor, cuya propuesta es a través de la cual las empresas satisfacen las necesidades y deseos del cliente.

5.3 LA CREACIÓN DE VALOR COMO ELEMENTO CENTRAL DEL MODELO DE NEGOCIO

Para comenzar habría que citar a Amit y Zott (Amit & Zott, 2001, pág. 511) cuando comentan que:

"un modelo de negocio representa el contenido, la estructura, y el gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio. El contenido de las transacciones serían los bienes o información intercambiada y los recursos y capacidades necesarios para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes comprometidas en la transacción y el modo en que están vinculadas".

El concepto de "valor" puede resultar ambiguo, ya que, de alguna manera, éste sólo es percibido por el cliente una vez que ha tenido la experiencia del producto informativo (Lepak, Smith, & Taylor, 2007). Los tres elementos que comentan los autores anteriormente citados (el contenido, la estructura, y el gobierno de las transacciones) dieron lugar al desarrollo de un modelo a partir del cual se observan cuatro pilares fundamentales de la generación de valor en las compañías digitales: la eficiencia, la complementariedad, la fidelización y la novedad. En este sentido comentan:

"Desde el punto de vista del modelo de negocio, la creación de valor en mercados digitales busca responder a las preguntas fundamentales sobre el modo en que los participantes (especialmente la empresa) hacen posible un intercambio y cuál es el valor creado en dicho proceso". (Lepak, Smith, & Taylor, 2007)

Para estos autores, el modelo de negocio constituye una unidad de análisis con la que se estudia y comprende la creación de valor en los mercados digitales, ya que es un elemento que trasciende a la propia empresa e incluso a la industria. Ahora comentaremos brevemente las cuatro fuentes de valor:

1) La eficiencia, que viene determinada por varios factores. Por ejemplo, un aumento se produce a medida que decrecen los costes de transacción y cuando se reduce o desaparece la información asimétrica entre la oferta y la demanda y aumenta la rapidez con la que está disponible la información. Esto afecta sobre todo en los mercados digitales, donde la información fluye de una manera más rápida y transparente que en los mercados tradicionales. Como comentan Lucking-Reiley y Spulber:

"Que la información fluya puede redundar también en una reducción de los tiempos y cantidades de búsqueda de los clientes".

(Lucking-Reiley & Spulber, 2001)

2) La fidelización que se refiere al fortalecimiento de la lealtad de los clientes y los socios estratégicos con la compañía. El objetivo es retener al cliente y eso se puede llevar a cabo a través de distintos planes como son los programas de fidelización, o estableciendo relaciones basadas en la confianza. En lo que se refiere al cliente, un punto interesante es la personalización de los productos y servicios de cara a su adecuación a sus gustos y preferencias. Esto es cada vez más sencillo para las empresas dadas las múltiples herramientas de medición y de estudio del consumidor disponible en el mercado. Por otro lado, las empresas están cada vez más interesadas en conocer las relaciones y opiniones de sus clientes de cara a

mejorar su producto y la experiencia tanto de la empresa como de la valoración de su marca.

3) La complementariedad: Se obtiene cuando la adquisición de distintos bienes o servicios es más valiosa si se hace de manera conjunta. Como ejemplo se produce cuando una tienda física tiene disponible su catálogo online de cara a proporcionar a sus clientes ventajas tanto la búsqueda y adquisición de productos, la reducción de tiempos de espera...

"La teoría de las redes de trabajo entendía que la complementariedad era de suma importancia para los participantes en la red porque hace que el valor crezca por el aumento de los ingresos". (Shapiro & Varian, 1999)

Esta complementariedad se puede producir de manera horizontal, donde los intermediarios compiten en un mismo nivel o vertical, en la que se encuentran en diferentes niveles de la cadena de distribución. En el caso de las compañías de medios, la complementariedad es especialmente relevante cuando se analizan sus operaciones conjuntas en los mercados tradicionales y en Internet.

4) La novedad. En cuanto a ésta, en:

"La novedad se encuentra en la manera en que las empresas digitales comercian, en la propia estructura de sus intercambios comerciales". (Amit & Zott, 2001)

Algunos reflejos de la novedad estructural son la eliminación de ineficiencias generadas en las compraventas o en la fusión de "partes" del proceso que anteriormente estaban separadas.

A modo de resumen podemos ver que estos cuatro elementos (la eficiencia, la complementariedad, la fidelización y la novedad) están estrechamente relacionados entre sí. La novedad y la fidelización están muy ligadas sobre todo en el entorno actual ya que las compañías digitales innovadoras tienen la capacidad de atraer y retener clientes en torno a una marca fuerte.

"En los mercados con beneficios altos, ser el primero es un requisito muy importante ya que los primeros en llegar se encuentran en una mejor posición para crear una masa crítica."

(Shapiro & Varian, 1999)

Como comentábamos, el valor es un concepto ambiguo y por ello queremos comentar la distinción que llevan a cabo Bowman y Ambrosini en este sentido. Según sus conclusiones, el "valor" lo constituyen dos niveles dentro de la compañía:

"1. El valor de uso referido a la calidad específica o rapidez percibida por el usuario en relación con sus necesidades de un trabajo, producto o servicio. Al tratarse de una percepción del cliente, se estaría ante una cuestión subjetiva.

2. El intercambio de valor referido a las unidades monetarias intercambiadas entre el productor o vendedor y un usuario o cliente por el uso del valor de un producto, servicio o trabajo".

(Bowman & Ambrosini, 2000)

Así, nos encontramos con que existe una parte subjetiva y otra objetiva en cuanto al valor generado por una empresa: la satisfacción del cliente y por decirlo de alguna manera, la transacción monetaria que se lleva a cabo por la disposición a pagar proveniente de esa satisfacción.

En este sentido también establecieron una relación entre estos dos valores (el percibido y el monetario) con lo que el valor se componía así de una dimensión interna y otra externa. La dimensión interna sería la propia creación de valor y los mecanismos utilizados por las compañías para desarrollarlo mientras que la dimensión externa consistiría en el conjunto de beneficios ofrecidos a los diferentes públicos en el modelo de negocio (Lepak, Smith, & Taylor, 2007).

TERCERA PARTE

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL GRUPO PRISA

6.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO PRISA

Antes de entrar en profundidad, es bueno explicar qué es cada Grupo de Comunicación en términos de negocios para entender el por qué del estudio de su evolución. Es decir, estudiar si este cambio social que comentábamos al principio ha afectado en su conjunto a la forma en la que se obtiene la información en la actualidad.

Prisa es un Grupo de Comunicación que, a lo largo del período de análisis ha organizado sus actividades en cuatro áreas: Prensa, Radio, Educación Editorial y Audiovisual, a la que también hay que añadir la actividad Digital, que opera transversalmente en todas las áreas.

En cuanto a la Prensa, aglutina los negocios de El País, Prensa Especializada, Revistas, así como los negocios de Prensa Internacional.

En cuanto a la Radio, engloba el negocio de Radio en España y en el exterior (Colombia, México, Estados Unidos, Argentina, Chile, Panamá y Costa Rica) así como los negocios integrados en Gran Vía Musical.

En lo que se refiere a Educación-Editorial, comprende los negocios de Santillana en España, Portugal, Estados Unidos y Latinoamérica.

En el ámbito Audiovisual, agrupa los negocios de Televisión Local, Producción Audiovisual (Plural), Sogecable y Media Capital, que se consolida por integración global desde el 1 de febrero de 2007.

En su sección de Digital, comprende las actividades de Prisacom.

Adicionalmente, en el Grupo se incluyen otras actividades que se corresponden con los negocios de Gerencia de Medios (GDM), Distribución, Inmobiliaria y Corporativo.

Lo primero que salta a la vista y que quizá uno no sabe es que realmente estos grandes grupos lo son precisamente porque están muy diversificados dentro de su sector, además de que tienen negocios ajenos a su actividad.

6.2 SITUACIÓN DEL GRUPO PRISA PREVIA AL PERÍODO DE ESTUDIO

Antes de entrar a estudiar las cuentas, debemos resumir brevemente la situación por la que atravesaba el grupo antes de 2007. Es importante destacar la estrecha relación que ha existido siempre entre los Partidos Políticos con sus idearios y los Grupos Mediáticos, como cuarto poder de la sociedad.

Nos remontamos a 1996, pocas semanas antes de instalarse en el poder el Gobierno de José María Aznar. Entonces, según un artículo de Juan Prieto del 24 de marzo de 2007 en El País:

"organizó una ofensiva en toda regla contra los proyectos de desarrollo del Grupo PRISA mediante la instrumentación de la Compañía Telefónica, empresa semipública presidida por Juan Villalonga, amigo personal de Aznar. Su propósito fue dificultar el lanzamiento de Canal Satélite, la empresa de televisión digital de la que era parte destacada Canal Plus, participada y gestionada por PRISA. La ofensiva continuó hasta lograr el procesamiento de Jesús de Polanco y otros directivos de este grupo, en una acción que valió una condena por prevaricación al juez que lo decretó, Javier Gómez de Liaño".⁷

En aquellas elecciones de 1996, tras catorce años de gobierno socialista con Felipe González, la diferencia de votos del PP con respecto al PSOE fue muy pequeña. Por entonces, bajo el pretexto de defender la cultura y el idioma, Miguel Ángel Rodríguez, el entonces portavoz del Gobierno, comenzó una alianza entre RTVE y la mexicana Televisa. Según los socialistas:

"Pero el propósito era claramente político. Rodríguez y otros colaboradores de Aznar explicaron un montón de veces que EL PAIS y demás medios vinculados a PRISA habían tenido la culpa de la

⁷ http://elpais.com/diario/2007/03/24/espana/1174690818_850215.html

última derrota electoral sufrida por Aznar frente a Felipe González, en 1993, y del estrecho margen de la victoria del PP en 1996".⁸

La alianza promovida por el gobierno de Aznar dependía de conseguir los derechos sobre el producto más popular en España: la emisión en directo de la Liga de Fútbol. La cuestión es que por entonces la propiedad de esos derechos los ostentaban Canal Plus y Antena 3 Televisión, presidida por Antonio Asensio. Las dos empresas se negaron a integrarse en la alianza del Gobierno, prefiriendo aliarse entre sí, y juntándose con la televisión catalana TV3, que disponía también de algunos derechos deportivos.

Además, por entonces, Sogecable (empresa propietaria de Canal Plus), estaba preparando el salto a la televisión digital como parte de un desarrollo normal de su actividad. El diario El Mundo, la cadena Cope y otros medios tradicionalmente asociados a la "Derecha" estimularon la ofensiva gubernamental, montando una campaña de opinión que recalcó dramáticamente el hecho de que la alianza televisiva promovida por el Gobierno se hubiera quedado sin fútbol que emitir.

Un urgentísimo decreto-ley, a finales de enero de 1997, sujetó las operaciones de televisión digital a la obtención de una autorización administrativa. Y el entonces vicepresidente del Ejecutivo, Francisco Álvarez Cascos, forzó una legislación que declaró "de interés general" el fútbol por televisión, lo cual restaba viabilidad económica a la plataforma digital en la que estaba Sogecable.

Ahora hay que dejar claro que en la opinión pública, los partidarios del PP consideran que su partido no hizo lo suficiente como para derribar al Grupo Prisa (no hay que olvidar que es un partido que surgió por "orden" de Fraga) mientras que los socialistas consideran que el PP llevó a cabo una "operación de acoso y derribo".

De esa forma, se considera que inicialmente este movimiento fue un intento de frenar "el monopolio televisivo" de PRISA, pero continuó con el intento de llevar a la cárcel a sus principales directivos. De hecho, el director

⁸ http://elpais.com/diario/2007/03/24/espana/1174690818_850215.html

del semanario *Época*, Jaime Campmany, presentó en la Audiencia Nacional una denuncia contra los responsables de Canal Plus por supuestas irregularidades en la gestión de esta empresa.

El juez Javier Gómez de Liaño admitió la denuncia y procesó a Polanco, a Juan Luis Cebrián, consejero delegado y a otros directivos de Sogecable. La criminalización de las actitudes de los fundadores y primeros responsables de El País -a su vez directivos de Sogecable en aquella época-, se vio agravada por la imposición a Jesús de Polanco de una fianza de 200 millones de pesetas y la prohibición de salir fuera de España sin su permiso, cuando el presidente de PRISA iba a viajar a Estados Unidos para recibir el doctorado honoris causa por la Universidad de Brown.

A la par, varios de los principales dirigentes del PP criticaban, según aparece en la edición de *Abc* del 4 de abril de 1997, a Canal Plus por la emisión de los muñecos del guiñol, considerados:

*"una burla descarada de José María Aznar y sus colaboradores"*⁹

Durante algo más de 250 días, el entonces juez Gómez de Liaño instruyó diligencias contra el presidente y otros directivos de Sogecable, la empresa propietaria de Canal Plus, por "apropiación indebida" y "estafa". La instrucción versó nada menos que sobre apropiación indebida de 23.000 millones de pesetas, "abuso de la buena fe" de los abonados a Canal Plus mediante una supuesta estafa en el IVA y la "alarma social" alegada por los querellantes.

Los fiscales Eduardo Fungairiño e Ignacio Gordillo apoyaron pertinazmente todas las actuaciones del juez Gómez de Liaño. Durante la instrucción se supo que "un secretario de Estado" había encargado el informe sobre las cuentas de Sogecable utilizado para presentar las querellas contra los directivos de esta empresa televisiva.

Todas esas acusaciones quedaron deshechas tras un contundente veredicto de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional. Hasta siete veces habían sido

⁹ http://elpais.com/diario/2007/03/24/espana/1174690818_850215.html

desautorizadas por un tribunal superior diferentes decisiones de Gómez de Liaño durante la fase de instrucción, pero ya corría el mes de noviembre de 1997 cuando la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional descartó contundentemente todas las acusaciones formuladas contra los directivos de Sogecable: ni había existido estafa alguna, ni apropiación indebida de ningún tipo. En ese mismo auto, la Sala de lo Penal no se privó de mencionar que la instrucción llevada a cabo por el juez Gómez de Liaño se había vuelto "un tanto errática" y con peligrosa proximidad a "una causa general" contra Canal Plus. Para entonces, ciertos periodistas que habían jaleado las diligencias abiertas por Gómez de Liaño ya se habían preguntado reiteradamente "dónde estaban los 23.000 millones de pesetas" mencionados por los denunciantes, contribuyendo así a la extensión público de sospechas que, muchos meses más tarde, se revelaron infundadas.

A lo largo de la instrucción conducida por Gómez de Liaño fue posible conocer hasta qué punto este juez había estado en contacto directo con los denunciantes. Al hilo de una recusación de Liaño como instructor, el juez Baltasar Garzón descubrió que Liaño había mantenido reuniones con el periodista Jaime Campmany, denunciante del caso Sogecable, así como con el abogado Antonio García Trevijano y otras personas. A una de esas reuniones había sido invitado el propio Garzón, que rehusó participar. En esas reuniones se habían tratado "aspectos relacionados con el fondo de las querellas, la forma de apoyar la acción inicial a través de otras acciones, la necesidad de que el procedimiento debía pervivir el mayor tiempo posible en una labor prospectiva, aun cuando no existiera base para ello, y la conveniencia de tomar medidas de prisión respecto de algunos de los querellados", según se lee en un auto de Garzón de septiembre de 1997.

Mientras tanto, el activismo del Gobierno de Aznar ya había dado origen a una empresa de televisión digital que agrupaba a RTVE, varias cadenas autonómicas de comunidades dominadas por el PP y la mexicana Televisa, con participaciones minoritarias del diario El Mundo, la cadena Cope, el semanario Época y otros medios. Fue el germen de Vía Digital, la plataforma

competidora de Sogecable, que se desangró económicamente durante los años siguientes hasta que al final acabó por fusionarse con la plataforma rival.

6.3 ACTIVO Y PASIVO DEL GRUPO PRISA

ACTIVO PRISA ¹⁰	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	4.174.445	4.832.055	6.512.270	6.420.766	6.293.489	6.178.703	6.003.095	4.929.071	1.536.749
1. Inmovilizado Material	475.885	423.163	397.932	345.754	295.560	307.441	296.419	262.091	142.684
2. Inversiones Inmobiliarias	12.331	85	-	-	-	-	-	-	-
3. Fondo de Comercio	1.547.561	2.420.078	4.302.739	4.319.603	3.903.514	3.645.077	3.359.717	2.482.224	599.958
4. Activos Intangibles	400.723	444.337	400.084	365.670	360.512	331.260	320.232	285.478	137.198
5. Inversiones Financieras No Corrientes	86.837	157.166	93.344	57.218	70.611	121.688	64.639	52.789	185.647
6. Inv. Contab. Método de Participación	280.744	13.248	12.936	13.644	613.542	604.082	612.214	597.264	46.085
7. Activos por Impuestos Diferidos	1.359.081	1.364.975	1.298.475	1.313.820	1.046.030	1.166.694	1.343.869	1.244.006	421.346
8. Otros Activos No Corrientes	11.283	9.003	6.760	5.057	3.720	2.461	6.005	5.219	3.831
B) ACTIVO CORRIENTE	1.756.105	1.621.418	1.594.297	1.514.898	1.854.312	1.699.696	1.655.647	1.774.793	936.011
1. Existencias	270.322	325.160	306.079	218.066	203.152	275.403	270.309	240.252	159.242
2. Deudores comer. Y ot. Ctas. A cobrar	945.858	1.215.684	1.237.723	1.207.204	1.245.687	1.269.641	1.252.015	1.252.197	496.452
2.1 Clientes por ventas y prestac. Servicios	658.203	964.074	1.047.541	991.723	999.237	940.067	981.268	984.398	458.607
2.2 Sociedades Asociadas	27.970	41.814	18.045	16.077	35.908	29.500	22.269	12.148	3.579
2.3 Administraciones Públicas	126.397	100.205	70.718	56.463	39.733	61.374	55.661	56.496	32.453
2.4 Otros Deudores	179.439	183.855	183.254	221.645	255.492	309.776	266.615	274.750	69.025
2.5 Provisiones	-46.151	-74.264	-81.835	-78.704	-84.683	-71.076	-73.798	-75.595	-67.212
3. Inversiones Financieras Corrientes	5.162	7.456	838	6.593	160.260	56.494	20.063	142.911	127.886
4. Efectivo y Otros Líquidos Equiv	534.538	72.827	49.432	82.810	244.988	98.158	113.260	139.433	152.431
5. Otros Activos Corrientes	225	291	225	225	225	0	0	0	0
C) ACTIVOS MANT PARA VENTA	93.971	72.887	519	257.388	3.653	125	3.271	61	1.118.810
TOTAL ACTIVO	6.024.521	6.526.360	8.107.086	8.193.052	8.151.454	7.878.524	7.662.013	6.703.925	3.591.570

¹⁰ Tabla 16. Activo del Grupo Prisa de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte en la web www.prisa.com y de la revista Noticias de la Comunicación Números 279 (págs. 43-51), 291 (págs. 57-69), 302 (págs. 46-55), 313 (págs. 43-53), 324 (págs. 43-53), 335 (págs. 44-53), 346 (págs. 44-53).

¹⁰ Tabla 17. Pasivo del Grupo Prisa de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte en la web www.prisa.com y de la revista Noticias de la Comunicación Números 279 (págs. 43-51), 291 (págs. 57-69), 302 (págs. 46-55), 313 (págs. 43-53), 324 (págs. 43-53), 335 (págs. 44-53), 346 (págs. 44-53).

PASIVO PRISA	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
A) PATRIMONIO NETO	1.157.234	1.353.547	1.258.236	1.373.019	2.650.185	2.218.035	2.611.627	1.569.326	-617.771
1. Capital Suscrito	21.881	22.036	21.914	21.914	84.698	84.786	99.132	105.266	215.808
2. Otras Reservas	610.997	721.503	779.225	833.697	1.120.539	1.152.640	1.299.881	634.149	80.955
3. Ganancias acumuladas	400.282	440.972	398.975	403.478	798.876	380.282	769.583	880.097	-765.239
3.1 De ejercicios anteriores	171.373	248.999	315.979	352.999	871.746	831.500	1.024.616	1.528.802	1.471.593
3.2 Del ejercicio: atrib. A Soc. Dominante	228.909	191.973	82.996	50.479	-72.870	-451.218	-255.033	-648.705	-2.236.832
4. Acciones Propias	-38.881	-39.101	-24.726	-3.044	-4.804	-2.505	-727	-518	-3.116
5. Diferencias de Cambio	1.497	-3.475	-18.422	-1.561	20.213	9.755	17.805	-12.451	-4.842
6. Intereses Minoritarios	161.458	211.612	101.270	118.535	630.663	593.077	425.953	-37.217	-141.337
B) PASIVO NO CORRIENTE	2.803.180	3.124.842	2.751.369	2.351.466	3.526.496	3.882.329	3.331.781	3.524.740	2.984.524
1. Emisión de Bonos Canjeables	154.674	158.408	-	-	-	-	-	-	-
2. Deudas con entidades de crédito	2.252.004	2.558.372	2.348.078	1.917.963	2.931.190	3.176.491	2.866.786	3.238.855	2.645.505
3. Pasivos financieros no corrientes	200.000	202.378	232.565	249.538	362.754	302.864	158.655	106.809	118.364
4. Pasivos por impuestos diferidos	116.204	112.931	79.278	72.799	28.555	30.409	22.177	29.654	60.013
5. Provisiones no corrientes	50.906	67.346	74.807	90.150	185.592	356.520	254.018	95.220	115.964
6. Otros pasivos no corrientes	29.392	25.407	16.641	21.016	18.405	16.045	30.145	54.202	44.678
C) PASIVO CORRIENTE	1.996.942	2.047.971	4.097.481	4.263.133	1.974.773	1.778.160	1.718.605	1.609.866	606.339
1. Acreedores comerciales	970.309	1.233.136	1.257.945	1.181.437	1.234.846	1.180.075	1.151.739	1.092.923	317.521
2. Sociedades Asociadas	12.377	25.913	27.296	10.955	16.361	13.870	10.870	2.956	2.008
3. Otras deudas no comerciales	96.905	137.863	142.568	107.693	99.583	115.865	97.228	106.497	67.200
4. Deudas con entidades de crédito	843.410	536.046	2.532.091	2.796.362	411.109	223.625	205.467	162.227	108.756
5. Pasivos Financieros Corrientes	-	-	21.676	3.295	17.788	88.853	43.291	46.181	914
6. Administraciones públicas	43.106	73.245	79.972	124.288	154.879	114.814	129.219	112.681	57.314
7. Provisiones para devoluciones	5.127	8.457	9.369	9.417	9.804	8.686	7.577	11.141	6.945
8. Otros pasivos corrientes	25.708	33.311	26.564	29.686	30.403	32.372	73.214	75.260	45.681
D) PASIVOS MANTENIDOS PARA LA VENTA	67.165	0	0	205.434	0	0	0	0	618.478
TOTAL PASIVO	4.867.287	5.172.813	6.848.850	6.820.033	5.501.269	5.660.489	5.050.386	5.134.606	4.209.341
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	6.024.521	6.526.360	8.107.086	8.193.052	8.151.454	7.878.524	7.662.013	6.703.932	3.591.570

6.4 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL GRUPO PRISA

Cuenta P y G PRISA ¹¹	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	2.811.758	3.696.028	4.001.348	3.208.584	2.822.731	2.724.450	2.664.692	2.725.694	1.454.728
Cifra Neta de negocio	2.727.752	3.619.510	3.643.282	3.155.105	2.687.773	2.641.281	2.623.495	2.680.280	1.408.215
Otros ingresos de explotación	84.006	76.518	358.066	53.479	134.958	83.169	41.197	45.414	46.513
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.525.810	3.176.097	3.303.157	2.839.602	2.486.579	2.760.186	2.839.746	3.526.761	1.426.008
Aprovisionamientos	1.083.911	1.380.568	1.435.750	1.125.648	839.223	824.120	889.352	1.130.008	260.580
Gastos de personal	517.151	623.875	666.682	619.972	592.081	674.322	604.957	539.633	433.242
Dot. Amortización de inmovilizado	219.734	231.438	198.935	196.657	170.363	171.331	187.998	188.238	102.537
Servicios exteriores	677.393	910.617	950.043	835.672	794.500	788.813	742.977	757.528	576.652
Var. Provisiones por tráfico	22.883	26.558	45.139	55.547	37.210	45.171	100.196	46.413	19.788
Otros gastos de explotación	4.738	3.041	6.608	6.106	53.202	256.429	314.266	864.941	7.046
Deterioro y resul. P. Enaje. De inmov	0	0	0	0	0	0	0	0	26.163
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	285.948	519.931	698.191	368.982	336.152	-35.736	-175.054	-801.067	28.720
Ingresos financieros	19.125	15.775	36.192	15.758	8.765	7.296	5.469	4.708	210.890
Gastos financieros	-131.874	-209.681	-313.426	-252.107	-178.769	-205.153	-177.601	-195.773	-236.551
Deterioro de crédito con asociadas	0	-3.255	-88.309	-	-	-	-	-	-
Var. Valor razonable inst. Financ.	0	-34	-17.709	22.185	8.677	6.586	-2.241	3.830	1.874
Diferencias de cambio	1.954	1.932	-13.816	-105	2.116	-3.881	281	1.630	-15.277
RESULTADO FINANCIERO	-110.795	-195.263	-397.068	-214.269	-159.211	-195.152	-174.092	-185.605	-39.064
Part. En resul. Sdades. Ptas. En eq	-6.025	-32.056	-7.592	-20.158	-99.553	-19.694	-6.275	1.263	36.173
Resul. De otras inversiones	-2.709	-3.612	-1.350	-4.256	-4.302	5.867	2	-352	-134
RESULTADO A.D.I DE ACTIV. CONTINUADAS	166.419	289.000	292.181	130.299	73.086	-244.715	-355.419	-985.761	25.695
Impuesto de Sociedades	64.357	-26.919	-90.435	-63.045	-73.024	-147.973	20.436	-43.495	-132.607
RESULTADO DE ACT. CONTINUADAS	230.776	262.081	201.746	67.254	62	-392.688	-334.983	-1.029.256	-106.912
Resultado de oper. Interrumpidas	-449	0	-75.346	-2.429	-35.011	-2.646	-3.496	-95	-2.203.004
RESULTADO DEL EJERCICIO	230.327	262.081	126.400	64.825	-34.949	-395.334	-338.479	-1.029.351	-2.309.916
Resultado atribuido a socios externos	-1.418	-70.108	-43.404	-14.346	-37.921	-55.884	83.446	380.646	73.084
Resultado atribuido a sociedad dominante	228.909	191.973	82.996	50.479	-72.870	-451.218	-255.033	-648.705	-2.236.832
BPA	1,10	0,92	0,38	0,23	-0,28	-0,62	-0,27	-0,64	-1,39

¹¹ Tabla 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Grupo Prisa de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte.

6.5 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO

Para evaluar el crecimiento vamos a estudiar sobre todo los parámetros básicos del balance que nos indican cómo ha sido la evolución de la empresa. Estos son las ventas, el resultado del ejercicio y cómo ha sido la rentabilidad de esas ventas en comparación con el resultado a final de año.

Lo primero que debemos analizar es la evolución de la cifra neta de negocio en cada una de las partidas que constituyen los ingresos del Grupo, de cara a analizar su peso dentro del total y estudiar cuales han sido las fuentes "reales" de ingresos durante el período estudiado.

Tabla 19. Desglose de los Ingresos del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Ingresos de Abonados	1.136.322	1.141.101	1.002.043	913.105	887.092	906.843	870.953	0
Ventas de publicidad y patrocinios	1.122.268	1.067.070	898.618	673.702	620.063	553.368	543.763	490.396
Ventas de libros, dchos y formación	536.468	579.743	600.466	625.877	697.881	718.781	719.112	673.204
Ventas de periódicos y revistas	210.519	209.860	193.248	180.396	168.744	146.219	122.166	106.806
Vtas de prod promoc y colecciones	88.089	73.101	44.395	30.953	23.151	20.504	21.270	28.196
Prest de servicios de impresión	506	336	0	0	0	0	0	0
Vta de dchos audiovis y programas	313.712	347.789	231.722	87.739	88.236	125.594	257.120	24.249
Prest de serv de intermediación	29.607	27.577	32.146	25.393	20.985	20.069	15.447	8.160
Prest de servicios de transmisión	34.830	36.335	24.072	19.860	17.260	10.638	9.219	0
Otros Servicios	147.189	160.370	128.395	130.748	117.869	121.479	121.230	77.204
Importe neto de la cifra de negocio	3.619.510	3.643.282	3.155.105	2.687.773	2.641.281	2.623.495	2.680.280	1.408.215
Ingresos provenientes del inmov	22.380	297.104	6.072	32.888	20.263	3.319	4.296	24.958
Otros ingresos	54.138	60.962	47.407	102.070	62.906	37.878	41.118	21.555
Otros ingresos	76.518	358.066	53.479	134.958	83.169	41.197	45.414	46.513
Total ingresos de explotación	3.696.028	4.001.348	3.208.584	2.822.731	2.724.450	2.664.692	2.725.694	1.454.728

Esta tabla nos aporta los datos de los Ingresos de Explotación desglosados del grupo Prisa durante el período que estamos analizando. Lo primero que llama la atención en esta tabla es la drástica caída en las cifras de 2014 con respecto a 2013. A efectos comparativos, vamos a ofrecer los datos que

aporta Prisa ajustando las cifras de 2013 al criterio contable que se aplica a 2014.

Tabla 20. Ingresos de Explotación del Grupo Prisa considerando la venta de DTS (2013-2014). Elaboración Propia.

	2013	2014
Total Ingresos de Explotación¹²	1550160	1454730
Publicidad	496800	490400
Libros y formación	719110	673200
Periódicos y Revistas	122170	106810
Ingresos de Abonados	0	0
Ing Abonados otros operad	350	490
Producción audiovisual	22660	23760
Otros Ingresos	189070	160070

En Junio de 2014, Prisa llega a un acuerdo para la venta del 56% de DTS, Distribuidora de Televisión Digital, S.A. con Telefónica de Contenidos, S.A.U por un importe de 750 millones de euros, sujeto a los ajustes habituales en este tipo de operaciones hasta el momento de cierre de la transacción. Prisa registró en este momento una pérdida contable de 750.383 miles de euros por esta operación.

El patrimonio neto de Prisa a 30 de junio de 2014 como consecuencia de la operación de DTS era negativo en 617.770 miles de euros, de manera que, según establece la Ley de Sociedades de Capital¹³, la Sociedad se

¹² Tabla Ingresos de Explotación Desglosados 2013 y 2014 tras la venta de DTS. Informe de Auditoría 2014. www.prisa.com

¹³ Artículo 360 Disolución de pleno derecho

1. Las sociedades de capital se disolverán de pleno derecho en los siguientes casos:

a) Por el transcurso del término de duración fijado en los estatutos, a no ser que con anterioridad hubiera sido expresamente prorrogada e inscrita la prórroga en el Registro Mercantil.

b) Por el transcurso de un año desde la adopción del acuerdo de reducción del capital social por debajo del mínimo legal como consecuencia del cumplimiento de una ley, si no se hubiere inscrito en el Registro Mercantil la transformación o la disolución de la sociedad, o el aumento del capital social hasta una cantidad igual o superior al mínimo legal.

Transcurrido un año sin que se hubiere inscrito la transformación o la disolución de la sociedad o el aumento de su capital, los administradores responderán personal y solidariamente entre sí y con la sociedad de las deudas sociales.

encontraba incurra en causa de disolución. Con el fin de restablecer el equilibrio patrimonial, se puso en marcha el mecanismo de conversión automática de parte del Tramo 3 de la deuda de la compañía en préstamos participativos por una cuantía suficiente para compensar dicho desequilibrio patrimonial.

Aparte de todo esto, resulta que en el año 2014 entraron en vigor algunas modificaciones en las normas contables, que se tienen en cuenta en la elaboración de las cuentas de la tabla anterior (en concreto la NIIF 10 sobre los Estados financieros consolidados).

Podríamos pensar que han afectado, pero según el informe de Deloitte:

"La aplicación de las modificaciones e interpretaciones mencionadas no ha supuesto ningún impacto en las cuentas anuales consolidadas del Grupo del presente ejercicio".

Para poder hacer una comparación entre 2013 y 2014, Deloitte opta por considerar interrumpida la actividad de DTS para ese ejercicio.

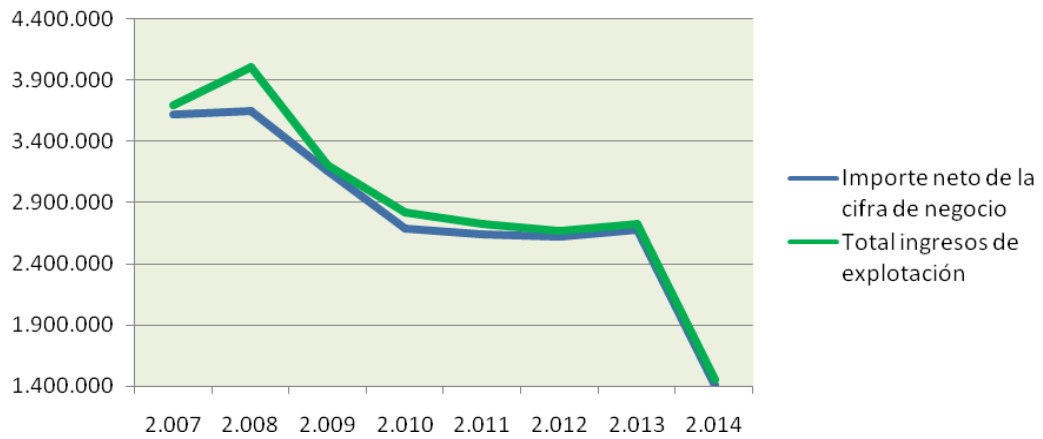
6.5.1 INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

Tabla 21. Cifra de Negocio del Grupo Prisa con variaciones interanuales (2007-2014).
Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cifra de Negocio	3.619.510	3.643.282	3.155.105	2.687.773	2.641.281	2.623.495	2.680.280	1.408.215
Variaciones		0,65%	-15,47%	-17,39%	-1,76%	-0,68%	2,12%	-90,33%

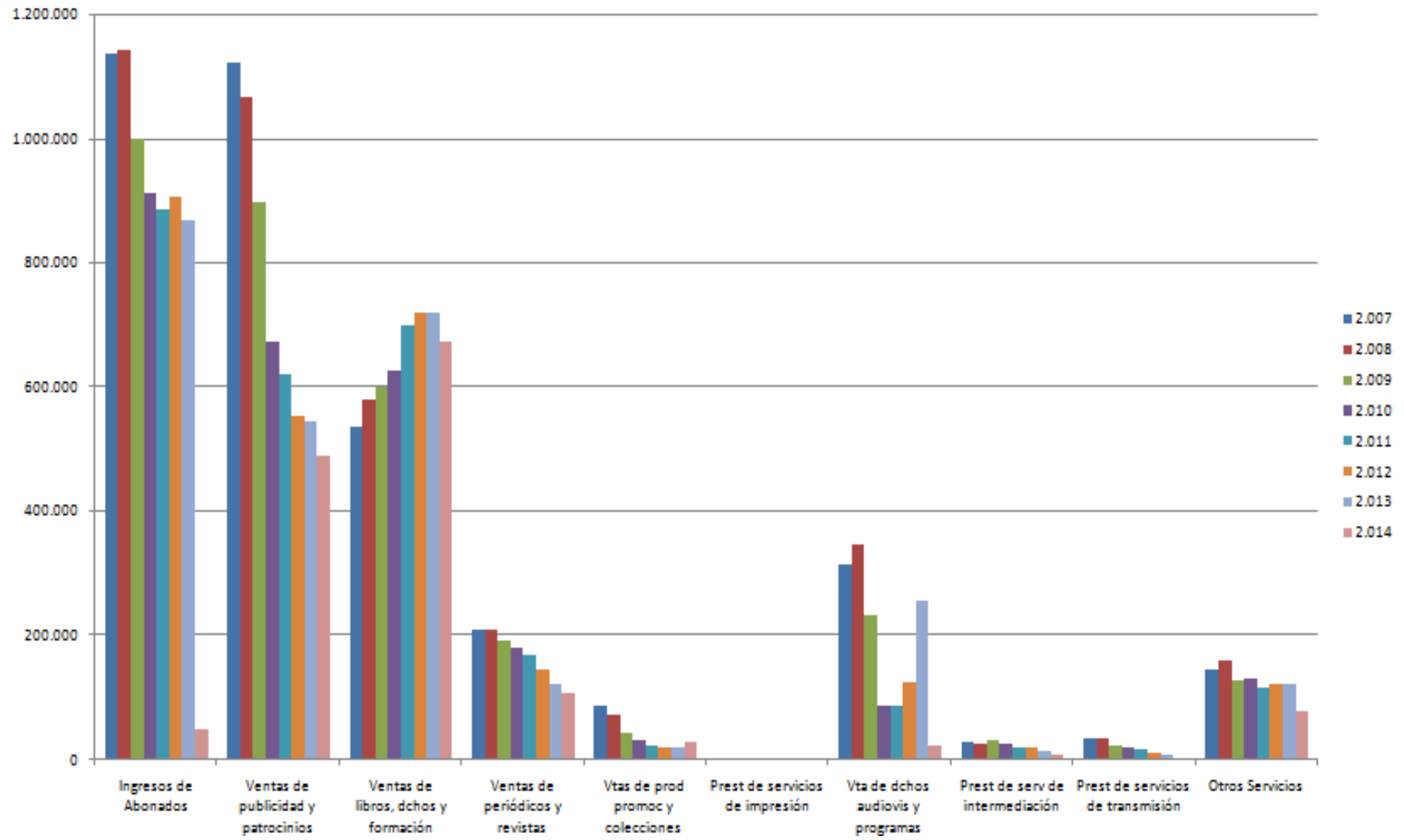
Lo relevante en este caso es ver cómo ha sido la evolución de 2007 a 2014. Si hacemos el cálculo, vemos que ha habido una disminución del 61%. De hecho, como podemos ver en la gráfica siguiente, este descenso ha sido una tendencia en estos 8 años pasados.

Figura 42. Gráfico Ingresos de Explotación del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Este gráfico es bastante esclarecedor en cuanto a la situación, pero lo que es realmente relevante es, dentro de los distintos tipos de ingresos del Grupo, cuáles son los que más aportan y cómo ha sido su evolución.

Figura 43. Ingresos Desglosados del Grupo Prisa. Visión Gráfica (2007-2014). Elaboración Propia.



Con un simple vistazo al gráfico precedente, vemos que las fuentes de ingresos más importantes del Grupo son los Ingresos de Abonados, las Ventas de Publicidad y las Ventas de Libros. Vemos también cómo, lo que puede parecer su negocio principal, los diarios y revistas (que son la cuarta fuente de ingresos), no suponen ni la mitad de los ingresos que obtienen gracias a las editoriales de libros.

En relación con esto mismo, salvo para el 2014, la única cifra relevante de ingresos que no ha descendido progresivamente es precisamente ésta que comentamos, la de Venta de Libros.

Tabla 22. Ventas de Libros del Grupo Prisa y Variaciones interanuales (2007-2014).
Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas de libros	536.468	579.743	600.466	625.877	697.881	718.781	719.112	673.200
Variaciones		8,07%	3,57%	4,23%	11,50%	2,99%	0,05%	-6,38%

Como comentábamos anteriormente, no sólo queremos fijarnos en este estudio en el hecho de que el modelo de prensa escrita existente hasta ahora no parezca sostenible (cosa de la que, por otro lado ya han pronosticado gurús alrededor de todo el mundo desde hace mucho tiempo), sino en el hecho de que los grandes grupos de comunicación también parecen tener sus días contados.

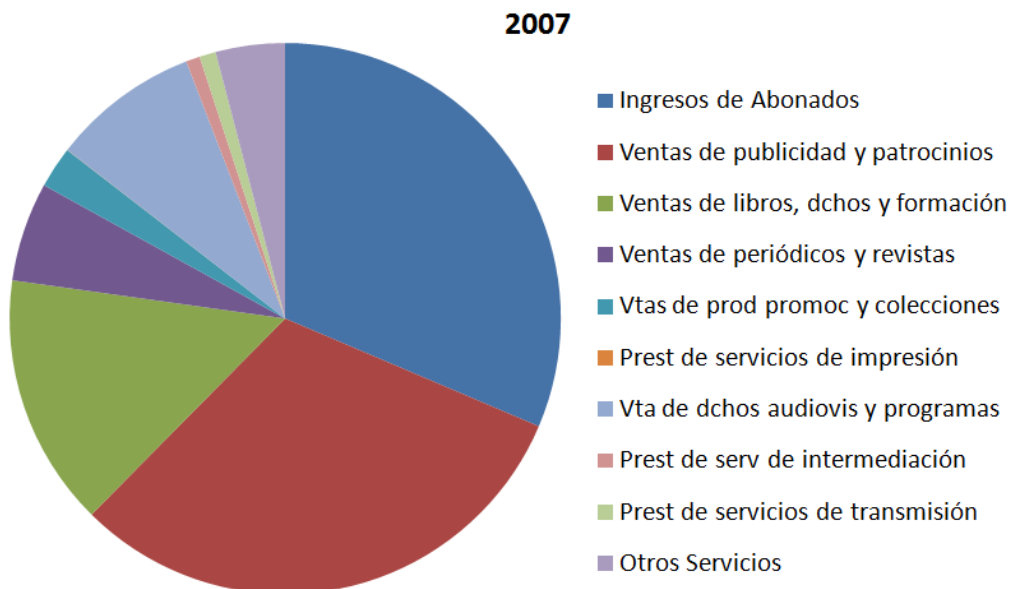
Para ilustrar esto podemos ver cómo los ingresos del Grupo Prisa dependían hasta 2014 en su mayor parte de los ingresos de Abonados. Con la venta de DTS, esta fuente de ingresos ha desaparecido, con la consecuente pérdida de ingresos publicitarios. Si observamos la tabla extraída de los datos que aporta Deloitte para 2013 y 2014 ajustados, vemos que, aun suponiendo que desde el año anterior no existiera DTS, los ingresos de explotación del grupo seguirían descendiendo un -6,15%.

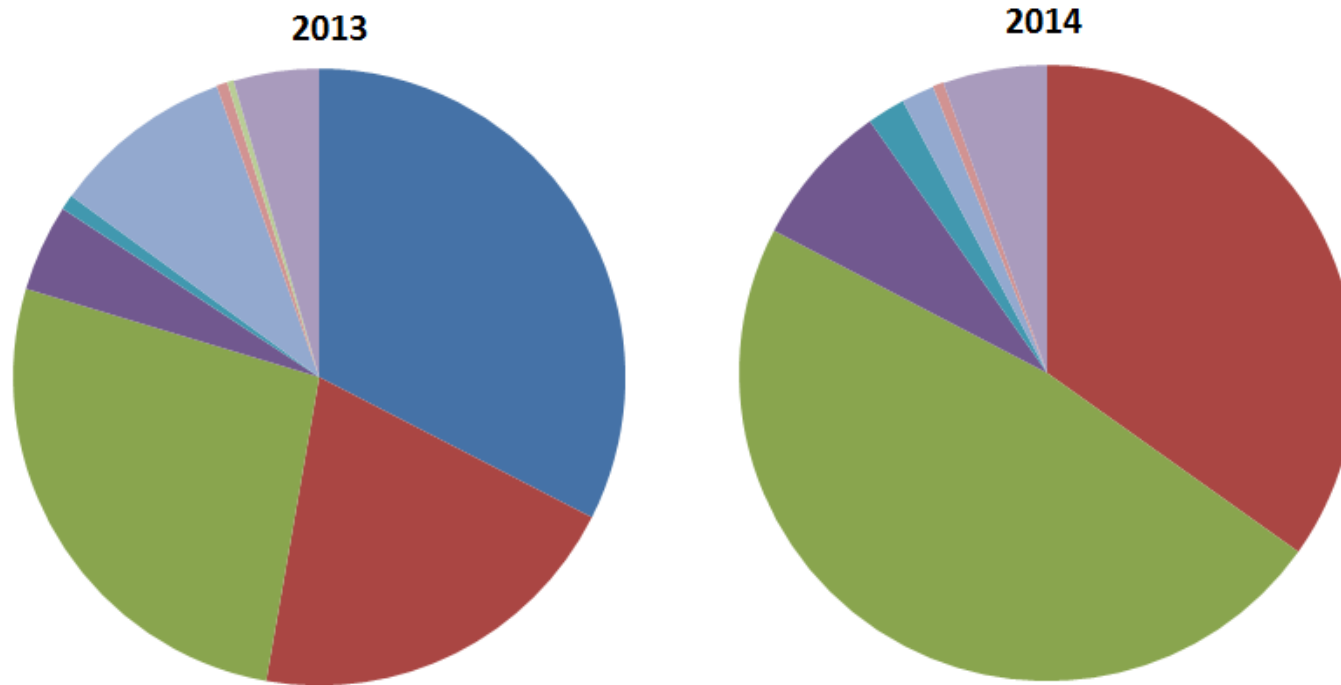
Tabla 23. Ingresos de Abonados del Grupo Prisa y Variaciones interanuales (2007-2014).
Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ing Abonados	1.136.322	1.141.101	1.002.043	913.105	887.092	906.843	870.953	49.000
Variaciones		0,42%	-13,88%	-9,74%	-2,93%	2,18%	-4,12%	-94,3%

También es interesante ver gráficamente, para mayor claridad, cómo han evolucionado las distintas fuentes de ingresos del grupo en 2007 frente a 2014, sobre el total de los ingresos, porque es muy esclarecedor de la situación. A modo gráfico incluiremos también el año 2013, dado que la variación se vería fuertemente afectada por las dos partidas que "desaparecen" en 2014, los Ingresos por Abonados y la Prestación de Servicios de Transmisión.

Figura 44. Comparativa Gráfica de los ingresos del Grupo Prisa (2007, 2013 y 2014).
Elaboración Propia.





Como se puede ver en los gráficos, desde 2007 hasta 2014 la constitución de los ingresos del grupo varió de manera sorprendente. Está claro que gran parte del negocio del grupo son sus editoriales y como en el resto de empresas del sector, la publicidad. Los ingresos por abonados, aunque también fueron reduciéndose, ha sido la fuente de mayores ingresos del grupo durante este período. Lo que está claro es que las menores ventas de diarios y revistas y la consecutiva reducción del gasto publicitario en los medios tradicionales, son la clave de las malas cifras de ingresos de los grupos.

El 22 de marzo de 2007, en la Junta de Accionistas del Grupo Prisa, cerca de la presentación de resultados del primer trimestre del año comentaron los resultados anuales de 2006, en los que declaraban la aprobación de un reparto de dividendos de 16 céntimos por acción, lo que suponía un 14,3% superior que el del anterior ejercicio (35 millones de euros).

Por otro lado, se firmó un acuerdo con Grupo Godó para crear la mayor empresa de radiodifusión en habla española: en este sentido los grandes hitos fueron el exitoso lanzamiento de Cuatro y la adquisición de Media Capital en Portugal. De hecho, Cuatro incrementó su audiencia un 50% en un año.

Importante en 2007 fue el nombramiento como vicepresidente de Ignacio Polanco (hijo del Presidente) para garantizar que la propiedad del Grupo continuara apoyando la labor del anterior equipo de gestión. En palabras del propio Presidente: "la estrecha unidad de criterios entre propiedad y equipo gestor garantiza el futuro de nuestro grupo más que ninguna otra cosa".

Por otro lado, Juan Luis Cebrián expresaba su satisfacción por el crecimiento y los resultados récord obtenidos en 2006, un ejercicio en el que los la facturación fue de 2.811,8 millones (89,6% superior), 531,5 millones de Ebitda (69% superior) y 228,9 millones de beneficio neto (lo que supone un incremento del 49,8%)

Como veremos más adelante, El País era el diario con mayor número de lectores, aventajando en 7 puntos con respecto a la cuota de mercado a su inmediato competidor, siendo el periódico de referencia editado en español más difundido en el mundo. Además, por entonces otro de sus diarios insignia, el diario económico Cinco Días y, sobre todo, cincodias.es era líder en su sector. Por su parte, el diario deportivo AS, elevó un 27,5% sus ingresos publicitarios.

Como es lógico, ya en 2007 se daban cuenta desde el Grupo de que la revolución estaba siendo e iba a ser internet. Por ello, el consejero delegado apostó por impulsar la expansión de marcas globales y puso

especial énfasis en el papel que jugaría Internet en este proceso. Decía Cebrián:

"En información, en educación y en entretenimiento, el futuro es digital"¹⁴

El Grupo contaba con sólidas bases en ese terreno: Las páginas web del Grupo tenían 13,7 millones de usuarios únicos a finales de 2006, rozando en marzo de 2007 los 17 millones, magnitudes que posicionaban a Prisa con solidez de cara a la previsible eclosión del mercado publicitario español en Internet.

En cuanto a la constitución de su plantilla, comentaban en la Junta General de Accionistas que el principal esfuerzo inversor en el corto plazo sería:

"en talento, sobre todo en las empresas de Internet"¹⁵

A comienzos de 2007 comentaba Cebrián que:

"2007 ha comenzado con buenos augurios en todas nuestras ramas de actividad", por lo que, "esperamos que el resultado de explotación de la compañía -si los resultados no cambian- vuelva a crecer nuevamente en dos dígitos".¹⁶

Antes de proseguir, también queremos recordar que de los 7 años de gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, quedó, entre otras cosas, el nacimiento de un nuevo grupo de comunicación de izquierdas alternativo a Prisa, La Sexta, que comenzó al mando de José Miguel Contreras como Consejero Delegado.

Zapatero, desde el principio no quiso "entregarse" a Prisa como hizo Felipe González, ya que siempre temió recibir el apoyo total pero, a cambio, tener que otorgar concesiones en las áreas de negocio de Jesús Polanco y los suyos, que son muchas y diversas (prensa escrita, televisión, libros de texto, producción audiovisual, editoriales, etcétera).

¹⁴ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/186143/03/07/Cebrian-dice-resultado-explotacion-Prisa-2007-volvera-a-crecer-dos-digitos.html>

¹⁵ http://www.prisa.com/uploads/ficheros/arboles/descargas/201112/descargas-descargar_1-es.pdf

¹⁶ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/186143/03/07/Cebrian-dice-resultado-explotacion-Prisa-2007-volvera-a-crecer-dos-digitos.html>

Medios cercanos al presidente consideraron peligrosa esa simbiosis, y de hecho eran conocidas sus relaciones con otros medios de comunicación o el trato especial que mantuvo con Pedro J. Ramírez, entonces director de El Mundo.

Lo que sucedía, de hecho, es que en el último Gobierno de González, entre 1993 y 1996, las leyes que afectaban al sector de la Comunicación pasaban siempre por la directiva del Grupo Prisa antes de ser promulgadas (en concreto, por las manos del entonces ministro de la Presidencia, Alfredo Pérez Rubalcaba).

La negativa de Zapatero de mantener una relación privilegiada provocó protestas desde la directiva de Prisa, ya que el propio Rubalcaba fue durante años el que filtró exclusivas al grupo de Polanco.

Por otro lado, para hacernos cargo de la situación del Grupo en 2007, analizamos una noticia de julio de 2014, según la cual Juan Luis Cebrián especuló con las acciones de Prisa en 2007, dos meses antes de la OPA a Sogecable.

"Esta información proviene de InfoLibre, donde analizan una sentencia firme de la Audiencia Provincial de Madrid del 5 de marzo. Según la información aparecida en este medio, Propu, la empresa tenedora de las acciones a través de la cual la familia Polanco, sus socios y directivos destacados controlaron el grupo Prisa, especuló con productos financieros de alto riesgo sobre acciones de la propia compañía: Estas operaciones supusieron una pérdida para el grupo de 148 millones de euros".¹⁷

La contratación de los derivados (contratos put y forward) se realizó a través de Goldman Sachs pocos meses antes de que el grupo lanzara una OPA sobre el 100% de Sogecable, del que ya controlaba más del 50% del capital. Esta operación, cuya oferta de compra fue de 27,98 euros por acción, el precio más alto de los últimos 12 meses, incrementó

¹⁷ <http://www.bolsamania.com/noticias/mercados/cebrian-especulo-con-prisa-en-2007-y-el-grupo-perdio-148-millones-de-euros--167217.html>

considerablemente el endeudamiento del grupo a más de 5.000 millones. La operación especulativa llevada a cabo por Propu, de la que Cebrián era entonces consejero delegado (igual que en Prisa), apostó por una subida de la acción del grupo en un momento en el que las acciones de la compañía ya habían iniciado su desplome. Según apunta InfoLibre, la contratación se inició en abril de 2007, con Jesús Polanco ya enfermo, y con Juan Luis Cebrián en la lucha por no perder su puesto ante los herederos del fundador.

Prisa se enzarzó en una batalla judicial contra Goldman Sachs en septiembre de 2009 al considerar su asesoramiento negligente e ilícito por las pérdidas a las que tuvo que hacer frente. El banco de inversión desmontó esta teoría ante los tribunales, que les dieron la razón. El primer fallo de la Audiencia Provincial de Madrid señaló que los objetivos de Propu eran la contratación especulativa y la adopción de posiciones oportunistas, y que la operación se llevó a cabo por el interés directo de personas relacionadas con Propu.

Tras el recurso del primer fallo, la Audiencia volvió a fallar en contra de Prisa al considerar que Goldman Sachs aportó información suficiente y detallada de los riesgos y que los gestores de Propu conocían el comportamiento de las acciones de Prisa "por la vinculación entre Prisa y Propu, ésta como tenedora de acciones de la primera, con miembros comunes en sus consejos de administración", lo que "hace difícilmente aceptable que no conocieran los riesgos que asumían". Según apunta InfoLibre:

"Prisa lo niega todo, y un portavoz de la compañía ha asegurado al citado medio que el grupo "nunca ha hecho ningún derivado con las acciones propias de ningún tipo.""¹⁸

¹⁸http://www.infolibre.es/noticias/medios/2014/05/28/cebrian_especulo_con_acciones_prisa_dos_meses_antes_lanzar_opa_que_estrangulo_grupo_2007_17482_1027.html

La Junta General de Accionistas fue la primera intervención de Ignacio Polanco, hijo de Jesús de Polanco, como Presidente de la compañía, tras su muerte el 21 de julio de 2007. Entre las referencias que hizo sobre los principales resultados de la compañía, cabe destacar:

*"Nuestros ingresos de explotación han aumentado hasta alcanzar la cifra de 3.696 millones de euros. Con unos beneficios antes de impuestos de 289 millones de euros, nuestro EBITDA alcanzó la magnitud de 780 millones de euros y el EBIT de 520 millones de euros"*¹⁹

Estas cifras las podemos contrastar con las tablas correspondientes al principio de este capítulo. Estos resultados de explotación, como el propio Polanco comentaría más adelante, fueron los mejores en la historia del grupo Prisa hasta ese momento. Por ello, consideraron oportuno pagar un mayor dividendo, que se situó en 0,184 por acción, un 15% superior al del año anterior.

Esos resultados provenían del liderazgo de El País en prensa escrita y la Ser en la radio, el crecimiento de la audiencia de la cadena televisiva Cuatro y el pujante éxito de sus empresas editoriales tanto en España como en América. En ese momento, la compañía contaba con 13.000 empleados y estaban presentes en 22 países.

La cantidad comentada de 3.696 millones de euros, supuso nada menos que un aumento de la facturación fue de un 31,4%. Este crecimiento se debió, fundamentalmente, a la consolidación de las cuentas de Sogecable, que en 2007 aportó un 49% de los ingresos totales, y a las de Media Capital, con casi un 7%, además de las de la cadena de radio Iberoamericana de Chile.

Las unidades de negocio tradicionales siguieron aportando crecimientos significativos: más de un 14% en el caso de Educación, y más de un 12% en la radio. La prensa, en un año en el que ya se atisbaba la dificultad para

¹⁹ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/junta-general-de-accionistas-2008>

aumentar la circulación y con una caída significativa de las ventas de promociones, logró también subir un 1,3%.

El crecimiento de los ingresos es importante, pero lo es más analizar el crecimiento de los márgenes operativos, que pone de relieve la capacidad de gestión de la directiva y los equipos de gestión. El del EBITDA, que fue de 780 millones de euros, fue del 21,1%, frente al 18,9% del año anterior, y el resultado de explotación (EBIT) fue de 520 millones, con un margen del 14,1%.

La decisión que tomó la directiva de la compañía en 2004 de enfocar el foco del grupo hacia el sector audiovisual (por ser el de mayor y más rápido crecimiento), explica que el 57% de los ingresos, y el 51% del EBITDA, procediesen de dicha actividad, lo mismo que el 42% del resultado de explotación.

Si nos fijamos en detalle en las cuentas desglosadas de ingresos, podemos ver que la publicidad representa en 2007 solamente el 31% del conjunto de la facturación consolidada del grupo, lo que le hace menos sensible al ciclo económico de lo que es normal en una empresa de medios.

Esto, que a todas luces es un dato positivo del grupo, no siempre es bien recibido por parte de los mercados que temen una disminución en la rentabilidad de los conglomerados de medios, ante fenómenos de desaceleración como los que se empezaban a vislumbrar. No hay que perder de vista que la inversión publicitaria tiene una relación directa con la evolución del producto interior bruto de un país.

Otros sectores de la compañía como son la educación, la venta de libros y diarios, y la de abonos a la televisión de pago no se iban a ver tan influidos por los efectos negativos sobre la demanda, ya que en muchos casos su comportamiento es, incluso, anti cíclico.

Durante el ejercicio de 2007 Prisa facturó 1.122 millones en publicidad, como podemos ver en la tabla al principio del capítulo, lo que en ese

momento suponía el 14% del total del mercado español y al 147% del portugués²⁰.

Las principales operaciones llevadas a cabo por el Grupo en 2007 fueron la adquisición del 94,69% de las acciones del grupo portugués Media Capital; la compra de la mayor cadena de radio de Chile, Iberoamerican Radio, con más de 140 emisoras; la obtención de la mayoría absoluta del capital de Sogecable en diciembre, cuando hicieron pública la declaración de OPA obligatoria y se encontraban cerca de la implantación en Estados Unidos de Unión Radio, que firmó un acuerdo estratégico con el fondo de capital riesgo británico 3i.

En ese contexto, la intervención del Consejero Delegado del Grupo, Juan Luis Cebrián, coincidió con el comienzo de la crisis financiera a nivel mundial que es el comienzo del período de estudio de esta tesis. Ese año, los expertos en comunicación y los analistas financieros comenzaron a preocuparse por el futuro de los periódicos y su capacidad de supervivencia frente a las nuevas tecnologías.

En el caso del grupo Prisa, y en concreto su buque insignia El País, esta preocupación ocupa un lugar principal, no sólo por la relevancia social del diario, sino porque dentro del grupo constituye un pilar de rentabilidad. La disminución acelerada de la circulación de diarios en los EEUU y en Europa Occidental también tuvo su efecto en España, comenzando en 2006. 2006 fue, sin embargo, un año de recuperación, en el que casi se alcanzaron las cifras de 2005. En el caso de Prisa, se debió en gran medida a su nuevo director, Javier Moreno. La transformación del diario en 2007 le llevó a un rejuvenecimiento, que supuso un gran éxito entre sus lectores. Por su parte, el diario deportivo As, mantuvo constante su aumento de difusión, convirtiéndose ese año en el periódico deportivo más vendido en Madrid.

En cuanto a las promociones, que sirven de cara a potenciar las ventas, se convirtieron en una línea de negocio por sí mismas, que si vemos en el

²⁰ No es el dato de su cuota de mercado en España, sino lo que supondría el total (en esa cifra se incluyen los ingresos publicitarios del extranjero, que son un 25%). La publicidad local representa un 18%, esta sí, referida casi exclusivamente a España (incluye la operación de Unión Radio).

período analizado, no es precisamente rentable. Sin embargo, anteriormente sí lo había sido, hasta el punto de que el grupo había abierto en diciembre de 2005 una empresa, Prisa Innova, que se dedicaba en exclusiva a la comercialización de dichas promociones y que en 2007 ya estaba presente en Francia, Italia, Portugal, Grecia, Bélgica, Luxemburgo y nueve países en América Latina.

En cuanto a su presencia en internet, según sus mediciones internas:

"contamos en la actualidad con veintiún millones de usuarios únicos en las diferentes webs del grupo (dieciocho millones y medio al finalizar 2007) de los cuales, más de diez millones, en números redondos, son atribuibles a El País". [...] "Progresar en la red es relativamente fácil, pero no si uno es cuidadoso en la administración de los recursos, pues lo que resulta difícil es descubrir el modelo de negocio a desarrollar, sometido en todo caso al sistema de prueba y error. Sabemos que el futuro de nuestra empresa, en todos los sectores, se va a ver poderosamente influido por las innovaciones digitales, y estamos dispuestos a invertir dinero y esfuerzo en ocupar una posición de liderazgo en ellas. Pero la experiencia nos enseña que la publicidad en la red es, todavía, casi marginal en el caso español y la gratuidad sigue siendo la cultura dominante entre los internautas. De modo que conviene ser precavidos antes de lanzarse a una aventura de expansión no soportada por la racionalidad económica de las decisiones".²¹

En 2007, en lo que se refiere a la radio, el grupo estaba presente en 11 países, operando a través de más de 1.200 emisoras entre Europa y América. Como ya comentamos, uno de los grandes hitos del año fue la firma del acuerdo con el fondo de inversión 3i para su entrada en Unión Radio mediante una operación combinada de compra de acciones y ampliación de capital. 3i valoró Unión Radio en 1.317 millones de euros e

²¹ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/junta-general-de-accionistas-2008>

iban a contar con su ayuda de cara a formar una alianza estratégica para expandirse en el mercado radiofónico latino de los Estados Unidos.

En cuanto a su división editorial, la cifra de crecimiento fue de un 14,6% anual, gracias a la experiencia acumulada de Santillana. Desde el año 2000 la editorial era líder en Brasil por volumen e importancia, sobre todo por la creciente enseñanza del español a nivel global. Por otro lado, eran propietarios de la televisión de pago líder en España, Digital+, con más de dos millones de abonados y un abundante flujo de caja.

La toma de control mayoritario de Sogecable obligó, por ley, a lanzar una OPA a 28 euros por acción, marcado por el de las últimas adquisiciones. En ese momento los mercados interpretaron que la oferta era poco atractiva y hubo diversas recomendaciones de los bancos de inversión en las que no se animaba a acudir a la misma. Según la directiva del grupo, un precio de \$28/acción, independientemente de la coyuntura bursátil, era un precio ajustado al valor presente de la sociedad.

En esos momentos, la respuesta ante la coyuntura, y la reestructuración financiera dependían del nivel de aceptación de la oferta. La CNMV retrasó más de lo previsto los trámites de aprobación del folleto presentado para la OPA. A partir de entonces, concretarían los planes de reestructuración financiera. En cualquier caso, como comentaban en la junta de accionistas:

"Por lo demás contamos con los avales bancarios que nos permitirían abordar, si fuera el caso, la compra del cien por cien de la sociedad. En cualquier caso, conforme a las actuales estimaciones, si no se produjeran disposiciones de activos, en absoluto descartables, ni se acudiera a ningún otro recurso de captación de fondos, las cuentas consolidadas de Prisa permitirían hacer frente a la situación con su propia generación de caja, lo que nos permite no vernos forzados a tomar

decisiones que obvian un reconocimiento real del valor de nuestros activos."²²

La crisis financiera internacional, cuyo origen residía en las operaciones de los bancos con derivados en el mercado hipotecario, afectó a todo el mundo y en particular sobre la economía española, cuyo crecimiento venía financiándose principalmente con el ahorro del exterior.

*"Debo insistir en que, hasta el momento, las dificultades en el mercado publicitario, aun siendo reales, no resultan en absoluto dramáticas. Nosotros todavía esperamos crecer en este rubro por encima de la economía nominal. Los mercados y la opinión pública se han visto desorientados por la incidencia de la reciente campaña electoral a la hora de discutir de estas materias y estimo que, en el momento actual, el panorama no es tan bello como el gobierno ha querido hacer ver ni tan preocupante como la oposición clamaba".*²³

Entrando en el ejercicio de 2008, a diferencia del anterior, la Junta aprobó en 2009 que no se repartiera dividendo con cargo a los resultados del año terminado, y de continuar así, avisaron de que no lo retomarían hasta estabilizar la deuda consolidada del Grupo (que la deuda consolidada no se sitúe en un nivel superior a tres veces y media el EBITDA generado). Recordemos que en 2007 se aumentó hasta 16 céntimos por acción, lo que suponía un 14,3% de aumento, y que en 2008 se repartieron 18,4 céntimos por acción, un 15% superior que el año anterior.

Esta decisión se tomó incluso cuando el Ebitda de 2008 fue de 948 millones de euros, un 21,6% superior al de 2007. Con una serie de reformas en mente, Ignacio Polanco anuncia modificaciones en el Consejo de Administración de PRISA estableciendo un límite de 75 años para sus miembros; la reducción de un 10% de su retribución con respecto a 2007, además de la renuncia a sus honorarios ese ejercicio.

²² <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/junta-general-de-accionistas-2008>

²³ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/junta-general-de-accionistas-2008>

Por otro lado el Grupo gozó ese año del apoyo de los bancos, que le concedieron una extensión del préstamo puente de 1.835.837 de euros por un año, hasta marzo de 2010. En la misma extensión se contemplaba una reestructuración de la deuda total de la compañía.

En cuanto a la prensa escrita comienzan los primeros "movimientos" de cara a modificar el modelo de negocio con la escisión en tres empresas diferentes de lo que antes era EL PAÍS y con la fusión de sus redacciones digital y en papel, lo que estaba siendo habitual en las grandes salas de redacción de los diarios emblemáticos de los EEUU.

Por otra parte el Grupo también destinó esfuerzos de cara a la reorientación de la estrategia del área audiovisual con la recuperación de los derechos del fútbol para la televisión de pago, aparte de comenzar negociaciones con Imagina.

El ejercicio de 2008, la compañía emprendió diferentes acciones de control de gastos, mejora de productividad, reagrupación de negocios y cambios tecnológicos, con la idea de ahorrar al menos un 12% con respecto a las cifras del año anterior. Entre las medidas están la congelación de salarios por encima de los 80.000: reducción del 8% del salario a los ejecutivos cuyo sueldo bruto anual fuera superior a los 100.000.

Según Cebrián:

"los objetivos inmediatos de la empresa son la reducción de la deuda que soporta, el reforzamiento de la estructura de capital y la mejora de las operaciones, con particular énfasis en la generación de caja, procurando mantener el actual perímetro de consolidación y defendiendo, en cuanto sea posible, la estabilidad en el empleo". [...] "toda la política del Grupo se centra en potenciar los contenidos con el objetivo de distribuirlos en plataformas globales que se puedan compartir con otros operadores".²⁴

Sobre la prensa escrita en su Grupo, comentó:

²⁴ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/junta-general-de-accionistas-2008>

"Yo estoy convencido de que EL PAÍS seguirá siendo, durante la próxima década, un diario de referencia esencial para la comprensión de la sociedad a la que se dirige, y para la formación de la opinión pública". "En el cambio tecnológico se encuentra la respuesta a los interrogantes sobre el porvenir de los periódicos".

En la Junta General de Accionistas de 2010, Ignacio Polanco comentó:

*"firme compromiso de los accionistas de referencia con la operación de Liberty. Es el camino adecuado para que PRISA salga reforzada de la coyuntura actual"*²⁵

Así mismo, en dicha junta Cebrián resaltó que:

"el objetivo inmediato de PRISA es reducir significativamente el endeudamiento mediante ventas de activos y refuerzo de los fondos propios".

Pese a la crisis, 2009 fue positivo para PRISA, que obtuvo un resultado consolidado superior a los 50 millones de euros, y beneficio en todas sus empresas. Sin embargo, en opinión de la directiva, la cotización del Grupo en Bolsa no correspondía con el verdadero valor de la compañía. Si nos fijamos en el gráfico de la cotización del apartado 12.1 de esta tesis, 2009 fue el último año en que el precio de sus acciones cerró el ejercicio por encima del precio de cotización de comienzos del año.

En cuanto a la explotación pacífica del fútbol, Sogecable depositó a finales de junio de 2010, noventa millones de euros en el Juzgado nº 7 de Barcelona, como primer pago de los derechos de emisión para la siguiente temporada, para asegurarse de que el dinero llegaba a los clubes.

Se detalló el avance del proceso de reestructuración financiera del Grupo gracias a la buena evolución del plan de desinversiones parciales y entrada de capital.

Ese año 2010 además la Junta aprobó que no se repartiera dividendo con cargo a los resultados de 2009. Además, se repasaron los acuerdos en

²⁵ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/prisa-celebra-su-junta-general-de-accionistas-2010>

marcha con socios estratégicos cuyo objetivo era conseguir recursos que permitiesen reducir el peso de la deuda.

En relación al acuerdo con Liberty Acquisitions Holding, según declaraciones de Polanco:

*"Esta operación va a suponer la dilución de los actuales accionistas de la Compañía. Comprenderán el sacrificio que supone para todos, y especialmente para los socios de referencia de PRISA, pero aún así creemos que es el camino adecuado para que PRISA salga reforzada de la coyuntura actual"*²⁶

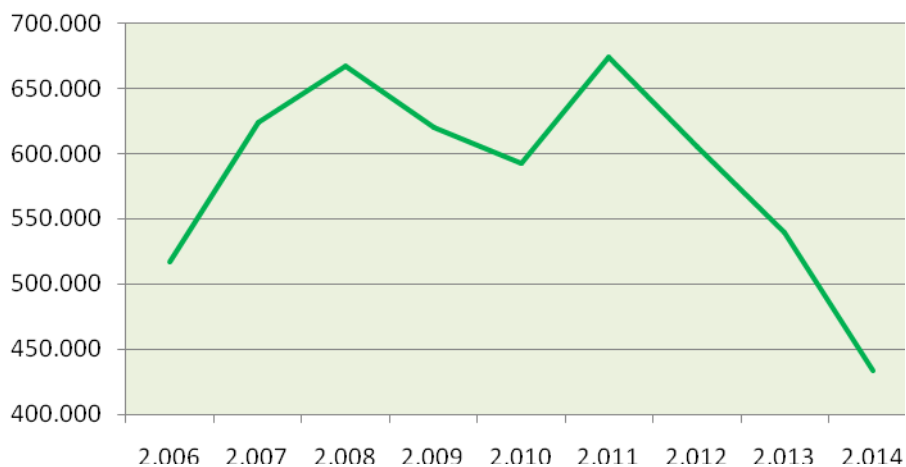
Ese año ya empezó la preocupación por la eliminación de costes innecesarios y por ello Polanco anunció un ajuste en el número de miembros del Consejo de Administración que quedó fijado en 13 consejeros, anunciando así mismo que en un futuro no muy lejano habría que adaptar la composición de nuevo de acuerdo al resultado de las operaciones de capital que tenían en curso.

Con respecto a los ingresos, lo más curioso en 2009 es el porcentaje que supuso la publicidad, que fue solamente un 28%. Esto es importante a la hora de plantearse su capacidad de afrontar el ciclo económico, al no tener una dependencia directa. Las partidas más importantes exceptuando la publicidad fueron los ingresos de abonados (que aún así, se redujeron un 12,2%) y la venta de libros, formación... que aumentó en un 3.57%.

También cabe resaltar en ese año el fuerte recorte en la partida de Gastos de Personal, que de 2007 a 2008 había aumentado un 6,68%, reduciéndose en 2009 un 7%, situándose en niveles de gasto por debajo de los de 2007, y marcando prácticamente el comienzo de los recortes a futuro en dicha partida de gastos. Parte de esta medida incluyó la reducción voluntaria de un 8% en el salario de todos los directivos.

²⁶ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/prisa-celebra-su-junta-general-de-accionistas-2010>

Figura 45. Evolución de los Gastos de Personal del Grupo Prisa (2006-2014). Elaboración Propia.



Dentro de la estrategia de reducción de costes de la compañía, se llevaron a cabo varias operaciones financieras de venta de participaciones minoritarias dentro del Grupo en 2009:

- venta del 25% de Santillana al fondo DLJ, por valor de 279 millones de euros;
- venta del 22% de Digital+ a Telefónica por 485 millones de euros (pendiente de la decisión de las autoridades de la competencia española)
- venta de otro 22% de D+ a Mediaset/Telecinco por 485 millones de euros también
- fusión de las operaciones de Cuatro y Telecinco a cambio del 18,3% de la empresa.

Por otro lado, tenemos la llamada "guerra del fútbol" y la sentencia dictada contra Mediapro, que le obligaba a la devolución de todos los derechos televisivos sobre los equipos de fútbol y a pagar 105 millones a Sogecable.

Cebrián insistió en que:

"Sogecable cumplirá con todas sus obligaciones contractuales respecto a la transmisión de los partidos, y -destacó que- es satisfactorio conocer que las operaciones de Mediapro se

*realizan ahora bajo la vigilancia de los administradores judiciales. No le quepa duda a nadie que D+ seguirá ofreciendo el fútbol a sus abonados, en condiciones idénticas a las de la pasada temporada*²⁷.

Como hemos comentado, Prisa depositó por ello 90 millones de euros en el Juzgado nº 7 de Barcelona, que era el encargado de la tramitación del concurso de acreedores de Mediapro. Así, quedaba registrado el primer pago de los derechos del fútbol para la siguiente temporada, asegurándose la explotación pacífica del fútbol en el futuro.

"En el año 2007 Mediapro y otra empresa audiovisual, Audiovisual Sport, tuvieron un conflicto de intereses por la explotación del fútbol en abierto de la Liga española, desencadenada por la deuda de más de 100 millones de euros que Mediapro con Audiovisual Sport. Esta situación produjo el hecho insólito de la retransmisión de tres partidos de la liga en abierto en una jornada y también de una jornada sin retransmitir un solo partido. Este conflicto tuvo una altísima repercusión mediática ya que las dos partes implicadas se negaban a dar su brazo a torcer y cada una hacía lo máximo posible por perjudicar a la otra. El 9 de octubre de 2007 la sentencia de un juez falló instando a Audiovisual Sport y Mediapro a la explotación de los partidos tal y como estaba estipulado en los contratos de julio de 2006, prohibiendo a Mediapro cualquier acto que impida a su rival el disfrute de los derechos de todos los clubes de 1ª División (salvo el Murcia, que firmó con ellos una vez ascendido a Primera División). A su vez, en 2008 le fue prohibida, tras interponer una demanda Audiovisual Sport, la entrada de sus cámaras en el campo del Recreativo de Huelva, siendo retransmitido ese

²⁷ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/prisa-celebra-su-junta-general-de-accionistas-2010>

*partido Recreativo de Huelva - F.C. Barcelona en exclusiva por Telecinco*²⁸.

Por otro lado, cada vez era más acuciante la necesidad de actuar en relación a la prensa escrita. Se instaba desde el sector a los partidos políticos mayoritarios por su pasividad a la hora de implementar una legislación en beneficio de la prensa escrita. Según Cebrián:

*"No digo esto en nombre de EL PAÍS, que es uno de los pocos diarios de referencia del mundo, y el único de España, que gana dinero, sino en el de un sector de cuya importancia para el sostenimiento y desarrollo de la democracia representativa no cesan de hablarnos tantos políticos, incapaces sin embargo de acudir a su sostenimiento como no sea desde el clientelismo, el sectarismo o el servilismo"*²⁹.

Las cuentas de 2010 empiezan a demostrar y son el comienzo del "declive" del Grupo, que realmente proviene de un empeoramiento del sector de la comunicación en España y una crisis generalizada que no terminaba de recuperarse.

A principios de año, Prisa e Indra firmaron una alianza estratégica para aumentar el nivel tecnológico del Grupo, ante unas perspectivas funestas tanto para la televisión como para la prensa tradicional. Aún así, El País cerró 2009 como líder absoluto de la prensa en España con una difusión media acumulada de 391.816 ejemplares³⁰. Además, la editorial Santillana y la Hispanic Communications Network firmaron una alianza para ofrecer información gratuita y exclusiva al público hispano de EEUU, como estrategia de entrada en ese mercado.

Finalmente el Grupo cierra el acuerdo con Liberty en virtud del cual entraron hasta 900 millones de dólares en el Grupo (en agosto confirmaron 100 millones adicionales de compromisos de inversores institucionales).

²⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Mediapro#2..C2.AA_Guerra_del_f.C3.BAAtbol

²⁹ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/prisa-celebra-su-junta-general-de-accionistas-2010>

³⁰ Ver tabla de datos de difusión en el apartado 1.2 de esta tesis.

Como novedad en el año, CANAL+ emitió el Mundial FIFA en 3D a través de DIGITAL+, además de que ganó la guerra del fútbol y As.com se convirtió en el primer medio deportivo en lanzar una aplicación Android, que para junio era la primera con aplicación para Ipad y que en octubre ya recibía un premio a la publicación online mejor diseñada de 2010 según ÑH.³¹

En abril de dicho año formalizan con Telecinco la operación de integración de Cuatro y la adquisición del 22% de Digital+, además de firmar la refinanciación de su deuda con todos los bancos. A finales de mes, el fondo de capital privado DLJ South American compra el 25% de Santillana, con lo que el grupo ingresa 279 millones de euros.

El medio Cincodias.com bate su récord de audiencia al crecer un 43% en mayo, con lo que va quedando claro a las directivas de las compañías que deben cambiar el modelo de negocio, mientras intentan encontrar la manera de monetizar la información. De hecho, en relación con uno de sus negocios más rentables, los libros, Santillana comienza la edición digital de sus libros con Libranda.

En el mes de noviembre, El País firma una alianza con el medio deportivo chileno, "La Tercera de Chile" y acerca posiciones hacia el medio francés Le Monde. Además, la directiva da luz verde a la entrada de Telefónica y Telecinco en Digital+, que para diciembre ya era efectiva. Por otro lado, El País lanza su edición online en inglés.

En noviembre de 2010 hay varios hechos relevantes en el Grupo, entre ellas la formación de un nuevo Consejo de Administración, con la entrada de siete nuevos miembros, además de que Prisa pacta eliminar la condición de venta parcial de Media Capital. Por otro lado, la Cadena SER renueva su liderazgo con 4.247.000 oyentes, siendo todos los programas de la SER líderes indiscutibles.

En diciembre de 2010 empezaron a cotizar las nuevas acciones de PRISA. La CNMV aprobó la nota sobre la admisión a negociación de las acciones ordinarias y convertibles que comenzaron a cotizar tanto en las bolsas

³¹ http://masdeporte.as.com/masdeporte/2010/10/08/polideportivo/1286575495_850215.html

españolas como en la Bolsa de Nueva York, tras la aprobación de la operación con Liberty.

Con la operación, PRISA recibió 650 millones de euros, que necesitaban para restaurar las finanzas de la compañía y amortizar la deuda, en el proceso de reestructuración pactada con las entidades bancarias. Estas firmaron la definitiva extensión del préstamo puente hasta mayo de 2013.

Las nuevas acciones de PRISA, tanto las ordinarias como las convertibles en las bolsas españolas, cotizaron a través de ADRs (American Depositary Receipts) en la Bolsa de Nueva York (NYSE) desde el 3 de diciembre de 2010. Los derechos de suscripción para los accionistas anteriores a la operación con Liberty se hicieron efectivos a través de warrants.

En relación a la operación, comentó Cebrián:

*"permitirá a los ejecutivos de PRISA centrar sus esfuerzos en el desarrollo de los negocios y en la transformación de su modelo tradicional mediante la integración de las diversas unidades a través de la tecnología digital. La creación de una plataforma multimedia mejorará nuestra oferta de productos y servicios, y conectará a los consumidores con nuevos contenidos y servicios"*³².

Según Martin E. Franklin, co-fundador de Liberty y miembro de la Comisión Ejecutiva del Consejo de Administración de PRISA:

"La inyección económica que Liberty ha proporcionado a PRISA fortalecerá la situación financiera de la compañía y facilitará su recuperación [...] Esta entrada de capital permitirá a PRISA perseguir con más fuerza sus estrategias de crecimiento, incluida la mejora de sus productos digitales, su expansión internacional y mayores sinergias entre sus medios, líderes en los diferentes mercados. Cotizando en EE.UU. y España, PRISA será una empresa más plural, internacional y con un nuevo modelo de

³² <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/empiezan-a-cotizar-las-nuevas-acciones-de-prisa>

*gobierno corporativo necesario para afrontar esta nueva etapa*³³

El año 2011 es el primero en el que el grupo empieza a ser más cauteloso a la hora de hablar de sus negocios, publicando unas pérdidas de actividades continuadas de -244 millones, y es el primer año desde el comienzo de la crisis en que presentan un Ebit negativo de -35 millones. Por su parte, el total de ingresos disminuyó solamente un 2,84%.

La entrada de Telefónica, Santander y La Caixa en el accionariado de Prisa no fue suficiente para salvar al grupo de medios, acuciado por una deuda que supera los 3.500 millones de euros. La situación era tan grave que llegó al punto de que su consejero delegado, Juan Luis Cebrián, anunció durante la Junta General de Accionistas que todos los activos estaban en venta y que habría más despidos en los meses siguientes. Mientras el primer ejecutivo hacía la proclama, unos 70 profesionales de la Cadena Ser se manifestaban a escasos 50 metros del Círculo de Bellas Artes, donde la empresa celebraba la reunión. Al grito de “Cebrián, canalla, ¿por qué no te callas?” y enarbolando pancartas en recuerdo y elogio del fundador, Jesús de Polanco, protestaban por el expediente de regulación de empleo que supondrá la salida de 200 personas de la emisora. En palabras de Cebrián:

*“Tenemos a punto un análisis sobre los eventuales precios y condiciones fiscales, así como los potenciales compradores, que podrían justificar la venta de cualquiera de nuestros activos”*³⁴.

Como el mismo Cebrián recordó entonces, las anteriores inyecciones de capital de la empresa ya fueron acompañadas de desinversiones. “Aunque la coyuntura económica no es la mejor para encontrar los precios adecuados, llevaremos a cabo operaciones de este género en el menor plazo posible (...) Hemos llegado a acuerdos que suponen el cierre o cesión de numerosas plantas de impresión y estamos negociando desprendernos de actividades de considerable tamaño”, remató, dejando claro que las

³³ <http://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/empiezan-a-cotizar-las-nuevas-acciones-de-prisa>

³⁴ <http://www.derechos.org/nizkor/econ/prisa147.html>

transacciones no deberían afectar “de forma sustancial” al perímetro de la compañía.

Además de hacer caja, Prisa planteó nuevas salidas, después de que unos 2.000 profesionales abandonaran la firma en 2011. Es más, el consejero delegado dejó claro que, si no se habían tomado medidas adicionales, es por haber esperado a la reforma laboral.

“La persistente realidad de la crisis (...) nos obliga a continuar con esta política de reducción de gastos, aunque el número de personal afectado será considerablemente inferior a las cifras resultantes en 2011 (...) La implementación de esta política no se ha puesto en marcha aún, salvo en temas muy puntuales, a la espera de la nueva legislación laboral”³⁵.

El mismo cifró los ahorros alcanzados por los ajustes de personal en 65 millones anuales. Por otro lado, los trabajadores de la Ser siguieron con una huelga de 24 horas de duración y que consistió en una modificación drástica de su programación habitual. Lógicamente Cebrián calificó el episodio de “lamentable”. Ante una situación tan grave, insistió en que las empresas de Prisa buscarían llegar a acuerdos con los representantes de los trabajadores.

Cebrián y los Polanco sacaron adelante sin problemas la operación por la que HSBC, Santander y La Caixa convirtieron deuda por capital por importe de 334 millones de euros y Telefónica adquirió bonos de la compañía por valor de 100 millones, que entraron directamente en caja.

En virtud de este acuerdo, la banca se convirtió en el principal accionista de Prisa, con un porcentaje cercano al 20% en 2014, año en que se hicieron efectivos los acuerdos. Esta segunda inyección de capital aprobada por la familia Polanco en solo 18 meses les dejó con apenas el 16% de la propiedad.

“La presencia de HSBC, Santander y La Caixa pone de relieve el permanente apoyo de las instituciones financieras a nuestro

³⁵ <http://www.derechos.org/nizkor/econ/prisa147.html>

grupo. La incorporación de Telefónica tiene un significado estratégico particular”³⁶

Cebrián explicaba que la venta de acciones a Telefónica venía explicada por la “convergencia inevitable” entre medios y empresas de telecomunicaciones, en ámbitos como el de los derechos deportivos, y del fútbol en particular. Con un aviso para los clubes de cara a las retransmisiones de la temporada siguiente. En sus propias palabras:

“El fútbol, que generó su propia burbuja, en ocasiones al hilo de la inmobiliaria, no puede considerarse ajeno a la situación general del país, y es obvio que las consecuencias de la crisis tienen que verse también reflejadas en su economía”³⁷.

Antes de la comentada venta de participaciones a los bancos y a Telefónica, en diciembre de 2010 la familia Polanco ya había dado su aprobación a la entrada en el capital de los hedge funds y firmas de inversión de la sociedad americana Liberty Acquisitions Holdings Corp., que lideraban entonces los financieros Nicolas Berggruen y Martin E. Franklin. En ese momento, la participación de los Polanco se redujo al 30% desde el 70% que poseían. A cambio, la empresa recibió una aportación de capital de 650 millones de euros, que sumadas al proceso de desinversiones de los meses anteriores le permitió reducir la deuda total del grupo a niveles cercanos a los 3.500 millones, desde una deuda que superaba los 5.000 millones.

El motivo de la venta del 56% de Digital+ por parte del Grupo Prisa se debió a una necesidad urgente de financiación para devolver todas sus deudas. En este sentido, cuanto a los abonados de su segmento televisivo, aportamos la siguiente tabla en la que podemos observar el descenso que también se estaba produciendo en este segmento:

³⁶ <http://www.derechos.org/nizkor/econ/prisa147.html>

³⁷ http://economia.elpais.com/economia/2012/06/30/actualidad/1341080796_798144.amp.html

Tabla 24. Abonados a Digital + y Yomvi (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Abonados Digital + y Yomvi	2.065.000	2.035.000	1.845.805	1.784.574	1.838.432	1.840.430	1.648.632	1.679.010
Variaciones		-1,45%	-9,30%	-3,32%	3,02%	0,11%	-10,42%	1,84%

Vamos por ello a analizar ahora la estructura de Deuda Financiera del Grupo Prisa comparando los años 2007 y 2014.

Tabla 25. Comparativa Deuda Financiera del Grupo Prisa (2007 y 2014). Elaboración Propia. Datos Extraídos de las Memorias Consolidadas de dichos años.

Deuda Financiera 2007	Vencimiento	Límite concedido	Con Venc. A CP	Con Venc. A LP
Préstamo y crédito sindicado Prisa	2008-2013	2.050.000	74.206	1.801.264
Préstamo y crédito sindicado Sogecable	2008-2011	1.200.000	193.777	611.331
Préstamo subordinado	2.013	200.000	50.000	0
Préstamos	2008-2011	93.580	60.387	33.066
Pólizas de crédito	2008-2009	365.654	145.126	101.096
Leasing y otros	2008-2012	20.903	12.550	11.615
Total		3.930.137	536.046	2.558.372

Deuda Financiera 2014	Vencimiento	Límite concedido	Con Venc. A CP	Con Venc. A LP
Préstamo sindicado Prisa (Tramo 1)	2.016	371.785	0	371.785
Préstamo sindicado Prisa (Tramos 2 y 3)	2018-2019	1.676.179	0	1.676.179
Préstamo participativo (PPL)	2.019	509.931	0	509.931
Préstamo Subordinado	2.020	31.094	0	31.094
Pólizas de crédito	2.015	95.803	44.041	0
Préstamos	2015-2023	189.859	43.363	146.496
Leasing, intereses y otros	2015-2017	0	22.129	17.549
Gastos de formalización	2015-2019	0	-777	-107.529
Total		2.874.651	108.756	2.645.505

Lo primero en lo que debemos fijarnos es que en 2007 y 2014, las cantidades de Deuda Financiera son muy dispares: en 2007 es de 3.094.418 y en 2014 es de 2.754.261. De hecho, en 2007 es un 12,35% superior. Podría parecer lógica, tras la operación de venta de DTS, un nivel superior

de endeudamiento para ese año, pero vemos que en términos absolutos no es así.

De hecho, si nos fijamos en las condiciones de Capital vemos que para 2007 no eran muy diferentes de las de 2014. El coste medio de la deuda medido por el tipo de interés en 2007 era del 4,98%, frente al 3,56% de 2014. En cuanto al riesgo sabemos que el 98,07% de la deuda estaba denominada en euros, es decir, sin riesgo de tipo de cambio, mientras que ocho años después era el 96,93%. Es importante tener esto en cuenta, ya que el objetivo al hacer una Estructura de Capital es conseguir recursos con el menor coste, menor nivel de riesgo y el mayor apalancamiento.

Por otro lado, vemos que las principales decisiones a la hora de endeudarse son dos: por un lado la cuantía de los Recursos Financieros a Corto y a Largo Plazo y por otro la relación entre los Fondos Propios y los Fondos Ajenos a Largo Plazo. Esto lo veremos más adelante para comprobar que realmente, aunque las condiciones de la deuda y su cantidad no son muy diferentes en términos absolutos, en términos relativos Prisa está a un nivel de deuda altísimo con terceros.

En cuanto a 2012, fue un año de grandes cambios dentro del Grupo. Queremos destacar varios puntos, comenzando por las modificaciones dentro del equipo directivo, donde Juan Luis Cebrián, hasta el momento presidente del Grupo, es nombrado presidente también de El País, mientras que José Luis Sainz es nombrado presidente ejecutivo de la división de Noticias de PRISA y consejero delegado de El País. Coincidente con esta decisión, El País alcanza el liderazgo en Internet en España, gracias al impacto de las noticias sobre los cables de Wikileaks. Como es evidente, la transformación hacia internet es cada vez más clara en el grupo y así vemos que su diario deportivo insignia As.com se convierte en líder en Facebook con más de 150.000 seguidores, convirtiéndose en el periódico español preferido de la red social. Por otra parte, en 2012 El País es la aplicación gratuita más descargada en el iTunes español, lo que es llamativo, teniendo en cuenta precisamente que la transformación digital

debe ir acompañada de una generación de ingresos, que no viene de la mano del precio de las descargas.

Además, para aumentar su presencia, junto con otras grandes cabeceras de prensa se unen para crear el quiosco digital del siglo XXI: Kiosko y Más (quiosco que para finales de año recibe el Premio a la Innovación Editorial). Sin embargo, según datos de la OJD para el año completo de 2011, El País es el único de los diarios nacionales que "mantiene" su difusión con 365.117 ejemplares diarios³⁸. Por otro lado, de cara a la mejora de sus plataformas digitales, el Grupo se une a IBM para la colaboración en el diseño de su oferta de contenidos y publicidad y con Microsoft establecen una colaboración estratégica en los ámbitos de los medios digitales y la tecnología de la información. También lanzaron El País, As y 40 Principales aplicaciones para la Boxee Box de Linux, dispositivo que no tuvo mucho éxito y que dejó de producirse a finales de 2012.

En cuanto a la prensa digital, Arianna Huffington se incorpora al Consejo de Administración de El País a principios de año, gracias a lo cual The Huffington Post Media Group y El País se asocian para lanzar The Huffington Post en español, diario exclusivamente digital.

Analizando su segmento editorial (mayormente Santillana), el segmento de negocio de mayor crecimiento a pesar de la crisis, lleva a cabo cuatro innovaciones tecnológicas:

- Lanzamiento de sus primeras aplicaciones infantiles para iPad e iPhone.
- Ofrecen e-books en español a los lectores europeos en la tienda Kindle de Amazon.
- Inaugura una tienda online de venta de libros digitales.
- Entran en el mundo de los videojuegos con Nanoland, un mundo virtual para niños.

En cuanto a diversificación de negocio, el Grupo lanza Planeo, una nueva web de compras con descuentos, además de crear una división de negocio para América Latina y el mercado hispano de EE. UU.

³⁸ Ver tabla en el apartado 1.2 de esta tesis.

En lo que se refiere a su situación financiera, son dos grandes hitos los que marcan el 2012: la adquisición del 3,2% del capital de Prisa por parte de Carlos Slim y la nueva refinanciación de toda su deuda financiera. Los accionistas de referencia inyectan 150 millones en el capital.

2013 será un año de nuevas transformaciones en el equipo de gestión con Juan Luis Cebrián nombrado presidente ejecutivo de PRISA, Ignacio Polanco, presidente de honor, Fernando Abril-Martorell, consejero delegado y Manuel Polanco que asume la vicepresidencia.

En lo que se refiere a la prensa escrita, 2013 supone el culmen del proceso de renovación que venía llevando a cabo El País, lo que se traduce en el estreno de su nueva web. Tras el acuerdo el año anterior con The Huffington Post Media Group, nace el Huffington Post, la versión en español del portal estadounidense de noticias y opinión creado por Arianna Huffington, que dirigirá Montserrat Domínguez. En cuanto a Kiosko y Más, el quiosco digital multisoporte contará con más de 300 títulos, por lo que recibe el premio Plataforma Editorial del Año.

En cuanto a su línea editorial (Santillana), nace Edusfera, la primera tienda online de contenidos educativos y red social de aprendizaje y ayuda al estudio. En este año la división norteamericana de Santillana registró unas ventas récord de e-books en español, con un crecimiento del 78% desde noviembre de 2011 a enero de 2012.

Dos hitos fundamentales marcan lo que será el 2014 para el grupo:

Por un lado, el lanzamiento de cadenaserviajes.com, la primera revista de viajes on-line que une opinión, información, ofertas sobre destinos, experiencias de los viajeros y reportajes de los mejores periodistas de viajes, lo que demuestra la diversificación de negocio llevado a cabo por el grupo, lejos de su "negocio tradicional".

Por otro lado, la Junta Extraordinaria de Accionistas en el mes de diciembre, en la que se aprueba el acuerdo de reestructuración de la deuda financiera, alcanzado por la Compañía con la totalidad de los bancos y los fondos de inversión acreedores.

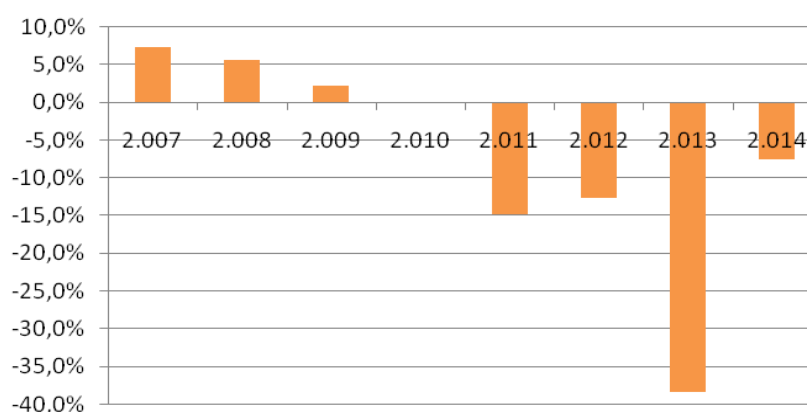
Continuando con la evaluación del crecimiento vamos a analizar un ratio que nos puede dar más luz sobre los datos arrojados hasta el momento, que es la Rentabilidad sobre las Ventas. Este es un ratio que evalúa qué tan grande ha sido la cifra del resultado de actividades continuadas sobre la cifra neta de negocio, es decir, nos informa de cómo ha sido el resultado que han conseguido sin tener en cuenta el resultado de las actividades interrumpidas en el año dividido entre los ingresos de la actividad propia de la empresa en cuestión.

Tabla 26. Rentabilidad de las Ventas del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad de las Ventas	7,2%	5,5%	2,1%	0,0%	-14,9%	-12,8%	-38,4%	-7,6%

Como podemos observar en el ratio, para el caso del Grupo Prisa la rentabilidad de las ventas era positiva hasta el 2010, donde empezó a descender constantemente con cifras bastante elevadas.

Figura 46. Rentabilidad de las Ventas del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



6.6 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

Después de haber analizado cómo ha sido la evolución de los Ingresos de Explotación de Prisa y la rentabilidad que han obtenido de ello, seguiremos con un análisis de los principales ratios para establecer cómo de "saludable" es la situación financiera de la empresa.

Para ello, nos fijaremos en cinco ratios fundamentales: el Ratio de Liquidez, el Ratio de Endeudamiento, el Ratio de Autonomía, la Prueba de Ácido y la Calidad de la Deuda.

6.6.1 RATIO DE LIQUIDEZ

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de difícil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas (Guzmán, Samatelo, & Coll, 2006)

Tabla 27. Ratio de Liquidez del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

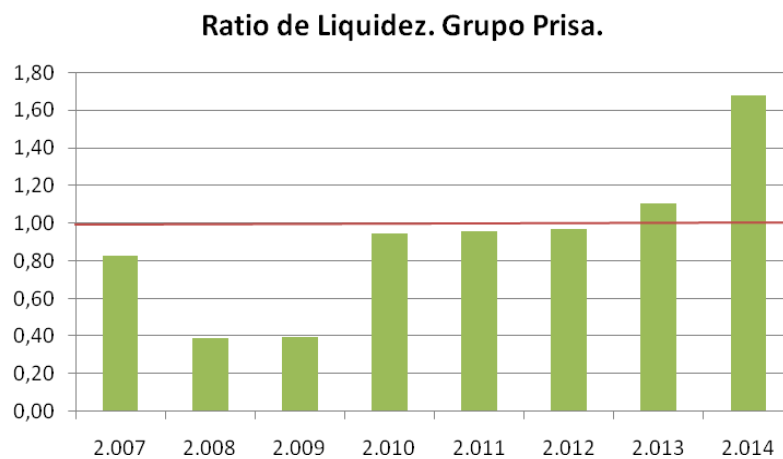
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Corriente	1.694.305	1.594.816	1.772.286	1.860.965	1.699.821	1.658.918	1.774.861	2.054.820
Pasivo Corriente	2.047.971	4.097.481	4.468.567	1.974.773	1.778.160	1.718.605	1.609.866	1.224.820
Ratio Liquidez	0,83	0,39	0,40	0,94	0,96	0,97	1,10	1,68

Nos indica lo que se conoce como la solvencia técnica. Existen unos parámetros preestablecidos del valor ideal para este ratio, que se aplican a casi todo tipo de negocios, para saber cómo debe ser el valor recomendable de liquidez. Este valor debe encontrarse en un valor por encima de la unidad, que nos indicaría que la empresa es capaz de

responder a su pasivo a corto plazo con sus activos a corto plazo. En general, lo ideal es que este valor se encuentra entre: $1,5 < RL < 2$. Si está por debajo de 1,5 diremos que la empresa está cerca de la situación de suspensión de pagos, ya que no tiene liquidez suficiente para hacer frente a las obligaciones que tiene en el corto plazo, mientras que un valor superior al 2 indicaría que la empresa tiene un exceso en activo líquido improductivo.

En el caso de Prisa:

Figura 47. Ratio de Liquidez del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Como podemos observar tanto en la tabla como en el gráfico, el ratio de liquidez del grupo en el período estudiado ha estado por debajo de la unidad salvo en los dos últimos años. Manteniéndose los activos prácticamente estables, han sido las variaciones bruscas en el pasivo corriente las que han llevado a que este ratio estuviese en niveles tan reducidos en 2008 y 2009, y que en 2014 despuntara por encima del 1,6. Si volvemos a las tablas del Pasivo al comienzo del capítulo, observamos que las partidas que más crecieron dentro del Pasivo Corriente fueron las de Deudas con Entidades de Crédito (un 372% de 2007 a 2008).

Tabla 28. Deuda con Entidades de Crédito del Grupo Prisa (2007 y 2008). Elaboración Propia.

Deuda con Entidades de Crédito (2007)	Vencimiento	Límite Conc	Disp CP	Disp LP
Préstamo y crédito sindicado Prisa	2008-2013	2.050.000	74.206	1.801.264
Préstamo y crédito sindicado Sogecable	2008-2011	1.200.000	193.777	611.331
Préstamo subordinado	2.013	200.000	50.000	
Préstamos	2008-2011	93.580	60.387	33.066
Pólizas de Crédito	2008-2009	365.654	145.126	101.096
Leasing y Otros	2008-2012	20.903	12.550	11.615
TOTAL		3.930.137	536.046	2.558.372

Deuda con Entidades de Crédito (2008)	Vencimiento	Límite Conc	Disp CP	Disp LP
Préstamo y crédito sindicado Prisa	2.013	1.770.305	123.115	1.647.190
Préstamo puente Prisa	2.013	1.835.837	1.835.837	-
Préstamo subordinado	2.011	134.000	-	134.000
Préstamo y crédito sindicado Sogecable	2009-2012	930.000	370.000	450.000
Pólizas de Crédito	2009-2023	415.571	233.592	107.288
Préstamos	2009-2013	29.892	7.165	22.727
Leasing y Otros	2009-2013	27.176	18.085	9.090
Gastos de formalización	2009-2013	-	-55.703	-22.217
TOTAL		5.142.781	2.532.091	2.348.078

Teniendo en cuenta este indicador, podemos concluir que Prisa, a lo largo del período analizado, se ha encontrado en lo que se conoce como suspensión de pagos técnica. La cuestión es que si la empresa dispone de Activos Fijos para responder ante los deudores, pueden mantenerse a flote. Esto además de que son numerosas las ampliaciones de capital y refinanciaci3nes de deuda que han llevado a cabo.

"Este desfase entre cobros y pagos, independientemente de que la empresa genere ingresos y obtenga beneficios, le podrá abocar a caer en una situaci3n de suspensi3n de pagos t3cnica que deber3 cubrir con la adopci3n de otras medidas m3s radicales para superar su falta de liquidez y situaci3n de insolvencia. Entre las medidas m3s habituales que deber3 aportar, destacar3amos:

- *Reestructurar su deuda: La empresa tendrá que negociar con las entidades financieras con las que trabaja para que los vencimientos de sus deudas más próximas sean aplazadas y conseguir así mayores plazos de devolución de la misma. Sin embargo, con esta medida logrará una cierta tranquilidad y ganar tiempo, pero no ingresa liquidez inmediata en la tesorería, por lo que se verá forzada a acudir a otras medidas todavía más radicales.*

- *Generar reservas: Cuando la empresa genera beneficios, en vez de repartir dividendos, una forma de generar liquidez es reinvertir el beneficio en la propia empresa vía la constitución de reservas.*

- *Desinvertir: Si las medidas anteriores no son suficientes, la empresa se puede ver abocada a desinvertir, es decir, a vender alguno de sus activos.*

- *Ampliar capital: y si las medidas adoptadas siguen sin ser suficientes, la empresa se tendrá que plantear el acudir a una ampliación de capital por parte de sus accionistas, o bien buscar más accionistas" (Eslava, 2015, pág. 25)*

En este caso, el grupo Prisa optó por varias medidas, pero la principal, como podemos observar en las dos tablas de la página anterior, fue una ampliación de su deuda a corto y largo plazo, y una reestructuración de sus plazos.

Tabla 29. Distribución de los Resultados del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Distribución de Resultados	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Retribución a Consejeros	-1.386	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-38.258	-	-	-5.990	-	-	-	-
Reservas	152.329	82.996	50.479	78.860	451.218	255.033	648.705	2.236.832
Resultado de la Soc. Dominante	191.973	82.996	50.479	72.870	451.218	255.033	648.705	2.236.832

En cuanto a la segunda medida, como podemos ver, el grupo comenzó a incurrir en pérdidas en 2010. Hasta entonces, salvo en 2007, dentro del reparto de los beneficios, sí que se incluía un reparto de dividendos (en 2010 también se produjo uno de cara a atraer a inversores) e incluso una retribución de 1.386.000 euros a los Consejeros, destinándose la cuantía restante a Reservas, lo que supuso la tónica habitual desde entonces.

6.6.2 PRUEBA DE ÁCIDO

Este ratio, igual que el Ratio de Liquidez, lo que pretende es analizar cuál es la liquidez a muy corto plazo de la empresa. Es un ratio complementario al Ratio de Liquidez y cuyo cálculo consiste en dividir la cantidad de Activo corriente más líquido, es decir, sin contar las existencias (sólo se incluyen el Realizable y el Efectivo), entre el Pasivo corriente.

"La razón rápida (prueba de ácido) es similar a la razón de circulante, excepto que excluye el inventario, el cual es, por lo general, el activo circulante menos líquido. La liquidez generalmente baja del inventario es resultado de dos factores principales: 1) muchos tipos de inventarios no se pueden vender con facilidad porque son artículos terminados parcialmente, artículos para un propósito especial, etcétera, y 2) por lo común, un inventario se vende a crédito, es decir, se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo" (Gitman, 2003, pág. 49)

El valor aconsejable es la unidad. Con un valor inferior a uno, estaríamos hablando de una situación de posible suspensión de pagos, mientras que un valor superior a la unidad, implicaría que la empresa dispone de activos ociosos. El cálculo de este ratio nos servirá para corroborar el resultado obtenido por el ratio de liquidez.

Tabla 30. Prueba de Ácido del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prueba de Ácido	0,67	0,31	0,35	0,84	0,80	0,81	0,95	1,55

Como podemos observar en la tabla, la Prueba de Ácido confirma lo que se observaba mediante el Ratio de Liquidez y es que Prisa presenta en sus cuentas una situación de suspensión de pagos, y que no dispone de existencias no rentables dentro de su estructura.

6.6.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Este ratio mide la dependencia de la empresa respecto del capital ajeno. Su estudio es de gran interés en relación a conocer el nivel de endeudamiento de la empresa con terceros, y, por tanto, qué dependencia tiene de los préstamos para mantenerse a flote. Por ello, está muy relacionado con el ratio de liquidez.

"Desde la óptica de equilibrio financiero, especialmente si la empresa está en expansión, no puede olvidarse que de la proporcionalidad existente entre fondos propios y ajenos va a depender tanto la estabilidad de la empresa como su capacidad de endeudamiento futuro (poder de captación de recursos ajenos) ya que el sector financiero exigirá a la empresa el mantenimiento de un determinado nivel de ratios para la concesión de nuevos préstamos" (Martel & Molina, 2007, pág. 253)

El cálculo del ratio consiste en dividir la cantidad de endeudamiento total de la empresa entre la suma del pasivo total y el patrimonio neto, es decir, qué parte supone el pasivo con terceros sobre la financiación conjunta de la empresa.

Existe en términos generales un rango recomendable de endeudamiento, independientemente de la naturaleza del negocio. Este es: $0,4 < RE < 0,6$.

Sin embargo, existen diversas teorías en cuanto a la estructura óptima de capital de una empresa.

Según la teoría del Equilibrio de la estructura financiera (Trade-off theory):

"Esta teoría indica que las empresas tienen como objetivo ratios de endeudamiento óptimos que establecen equilibrando los beneficios y costes de la deuda. El principal beneficio de la deuda es que los intereses son deducibles de la base imponible del impuesto sobre sociedades. El principal coste de la deuda es la posibilidad de llegar a una situación de insolvencia financiera si el endeudamiento es excesivo.

La teoría del equilibrio de la estructura financiera reconoce que los ratios de endeudamiento objetivo pueden variar de empresa a empresa. Las compañías grandes, con activos tangibles y flujos de caja estables deberían tener elevados ratios de endeudamiento para aprovechar las deducciones fiscales y porque tienen pocas posibilidades de llegar a una situación de insolvencia financiera. Las empresas pequeñas, poco rentables, con activos intangibles, deben tener un ratio de endeudamiento reducido" (Poza, 2009, pág. 57)

Un valor por debajo de 0,4 indicaría un exceso de fondos propios, mientras que un valor por encima de 0,6 indicaría que el endeudamiento con terceros es demasiado elevado.

Tabla 31. Ratio de Endeudamiento del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Endeudamiento	0,79	0,84	0,83	0,67	0,72	0,66	0,77	1,17

Como podemos observar en la tabla, con respecto a los valores aconsejables, el Grupo Prisa se ha mantenido siempre por encima del

máximo de 0,6 estando cerca del mismo sólo en 2010 y 2012. Lo que llama la atención son las cifras de 2014, donde, al ser los Fondos Propios negativos, ofrece un valor por encima de la unidad. Esto se debe a la venta de DTS que llevó a cabo ese año.

Citando el Informe de Auditoría de Deloitte:

"A 31 de diciembre de 2014, el alto nivel de endeudamiento bancario del Grupo, que asciende a 2.754 millones de euros, supone una serie de riesgos para el mismo [...] La situación macroeconómica adversa, con caídas significativas de la publicidad y circulación y de los abonados a la televisión de pago, ha tenido un impacto negativo en la capacidad de generación de caja del Grupo durante los últimos años, principalmente en España. [...] El Grupo realiza un seguimiento exhaustivo de los cobros y pagos asociados a todas sus actividades, así como de los vencimientos de la deuda financiera y comercial. En cuanto al riesgo de crédito comercial, el Grupo evalúa la antigüedad de la deuda y realiza un seguimiento constante de la gestión de cobros y tratamiento de la morosidad" (Deloitte, 2014)

Según el mismo informe, en relación a los Fondos Propios Negativos:

"En Junio de 2014, debido a la pérdida de 750.383 miles de euros, registrada por la Sociedad Dominante del Grupo tras el acuerdo para la venta del 56% de DTS, el patrimonio neto era negativo en 593.513 miles de euros, de manera que, según establece la Ley de Sociedades de Capital, la Sociedad se encontraba incurso en causa de disolución. Con el fin de restablecer el equilibrio patrimonial, se puso en marcha el mecanismo de conversión automática de parte del Tramo 3 de la deuda de la compañía en préstamos participativos por una cuantía suficiente para compensar dicho desequilibrio patrimonial".

6.6.4 RATIO DE AUTONOMÍA

Existen otros dos elementos de juicio en cuanto al endeudamiento de una empresa: por un lado la cuantía de los Recursos Financieros a Corto Plazo y a Largo Plazo (que analizaremos con el ratio de Calidad de la Deuda) y por otro lado la relación entre los Fondos Propios y el Pasivo Total. Para ello vamos a calcular el Ratio de Autonomía.

Este ratio es complementario al Ratio de Endeudamiento. Así como el anterior nos hablaba del grado de endeudamiento de la empresa con respecto a terceros, el ratio de autonomía nos dice cómo es la relación directa entre los Fondos Propios de la empresa (sólo la partida de Fondos Propios dentro del Patrimonio Neto) y el Pasivo Total (sin tener en cuenta el Patrimonio Neto). Es un ratio que explica la cantidad de recursos propios existentes para poder hacer frente a las deudas.

Se calcula dividiendo los Fondos Propios entre el Pasivo total. Es decir, nos dice, sobre el Pasivo Total sin incluir el Patrimonio Neto, cuánta parte corresponde en exclusiva a los Fondos Propios.

"El valor óptimo de este ratio oscila entre 0,7 y 1,5 de acuerdo con las proporciones propuestas para el ratio de endeudamiento"

(Rodríguez & Palacios, 2015, pág. 150)

Un valor por debajo de 0,7 implicaría una falta de Fondos Propios y, por tanto, una incapacidad de hacer frente al exceso de deuda, mientras que un valor por encima de 1,5 corresponde a un exceso de Fondos Propios.

Tabla 32. Ratio de Autonomía del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Autonomía	0,22	0,17	0,18	0,36	0,29	0,43	0,32	-0,15

En este caso, como podemos observar, y, confirmando los resultados del ratio de endeudamiento, a lo largo del período, no llega a alcanzar el mínimo de 0,7; es decir, existe un exceso de deuda con terceros en

comparación con la cantidad de Fondos Propios. En principio, la dependencia de préstamos no es una situación negativa de por sí, pero en este caso, está claro que el Grupo Prisa depende casi exclusivamente de capital ajeno.

6.6.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA

Como hemos visto anteriormente, Prisa se encuentra con unos niveles de deuda con terceros por encima de lo que sería recomendable. Por ese motivo nos interesa conocer cómo es esta deuda; si es a corto o a largo plazo, porque cuanto más alejados estén los vencimientos de la deuda, más holgada irá la empresa en cuanto a sus obligaciones financieras.

El coeficiente de Calidad de la Deuda determina la proporción que representa la deuda a corto plazo (pasivo corriente) sobre el total de deuda (pasivo corriente más pasivo no corriente).

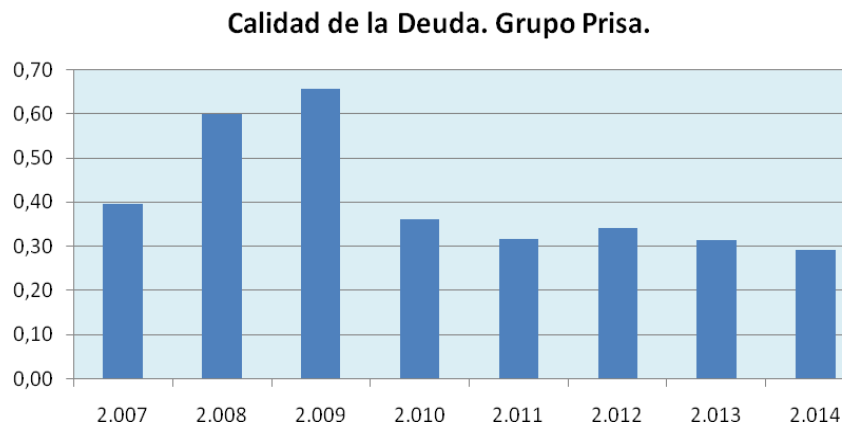
"Existe una amplia variedad de títulos de deuda y sistemas de financiación. Una empresa puede endeudarse a corto o largo plazo, dependiendo de la partida de activo que se pretenda financiar. En principio, los componentes del activo circulante deben financiarse con deuda a corto plazo, en tanto que las partidas del activo fijo deben financiarse con deuda a largo plazo, para evitar tener que renovar periódicamente el contrato de préstamo a corto plazo para que exista una determinada correspondencia entre los flujos de caja generados por la amortización técnica y los flujos de caja destinados al pago de la deuda. Estudios empíricos realizados por Barclay y Smith (1995), Stohs y Mauer (1996) y Guedes y Opler (1996) concluyen que las firmas con buenas oportunidades futuras prefieren deuda a corto plazo en lugar de deuda a largo plazo [...] El principal inconveniente de la deuda a corto plazo, es que inesperadas

subidas de tipos de interés pueden llevar a la firma a una situación de insolvencia." (Poza, 2009, pág. 60)

Tabla 33. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calidad de la Deuda	0,40	0,60	0,66	0,36	0,31	0,34	0,31	0,29

Figura 48. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Aunque, como comenta Ortega de la Poza, es preferible un mayor endeudamiento a corto plazo, el ratio de Calidad de la deuda ha ido disminuyendo en el caso del Grupo Prisa, lo que refleja la continua dilatación en el tiempo de los vencimientos de los préstamos. Por ello, este ratio nos genera una situación ambigua: según la lógica financiera, la situación es negativa y ha empeorado con el tiempo, pero, analizando su lado positivo, las continuas refinanciaciones de deuda (ampliaciones de plazos) que han llevado a cabo hacen que su situación sea más "desahogada". Así, tiene sentido que la directiva, al endeudarse, establezca unos vencimientos largos, cuando es consciente de sus problemas de liquidez en el corto plazo.

6.7 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

En este apartado vamos a calcular dos de los ratios más importantes a la hora de analizar los estados financieros de una empresa. Hablamos del ROA y el ROE.

"ROA (Return on Assets) Rentabilidad de los activos. Es el beneficio antes de intereses después de impuestos (NOPAT o BAIDT) dividido por los recursos utilizados por la empresa a valor contable. $ROA = NOPAT / (Evc + Dvc)$ " (Fernández, 1998, pág. 895)

El ROA es un ratio que nos habla de la rentabilidad económica, o rentabilidad sobre los activos de una empresa en un momento determinado; el ROE corresponde con la rentabilidad financiera, o de los fondos propios. Cuanto mayor es cualquiera de los dos ratios, mejor reflejo de la situación de la empresa.

"Rentabilidad contable de las acciones, ROE (return on equity). Se calcula dividiendo el beneficio después de impuestos por el valor contable de las acciones de la empresa". (Fernández, 1998, pág. 895)

Después de analizar cada uno de ellos por separado, compararemos ambos ratios para determinar con ello la forma más conveniente de financiar el activo total (las inversiones que lleva a cabo la empresa), o lo que es lo mismo, determinar cómo debería ser la estructura de Pasivo que más convendría a la empresa para continuar creciendo.

A la diferencia entre el ROE y el ROA se la conoce como el Efecto Apalancamiento.

6.7.1 RETURN ON ASSETS (ROA)

El ROA es la relación entre el beneficio logrado durante un determinado periodo y el activo total. Mide la capacidad efectiva de la firma para remunerar a todos los capitales puestos a su disposición, sean propios (patrimonio neto) o ajenos (pasivos), que la conforman. Ésta es una medida

más adecuada de rentabilidad (en comparación con el ROE) ya que muestra su retorno operativo por cada dólar de capital invertido en ella.

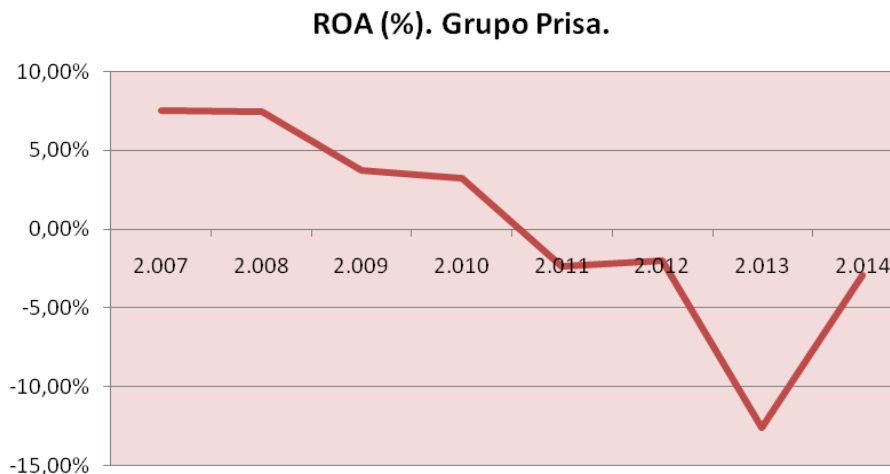
El beneficio considerado es el beneficio logrado antes de los gastos financieros y el efecto impositivo, es decir, el beneficio de explotación.

Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas. O lo que es lo mismo, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta.

Tabla 34. ROA del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	7,55%	7,50%	3,73%	3,23%	-2,33%	-2,02%	-12,60%	-2,89%

Figura 49. ROA del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Como vemos claramente en el gráfico, ha habido un descenso progresivo desde 2008, que, además ha presentado valores negativos de rentabilidad desde el 2011 a 2013. En 2014 el ratio cambia la tendencia y parece recuperarse, pero esto es sólo una "ilusión" momentánea que se origina por la disminución del -46,42% del Activo Total en dicho año con respecto a 2013, debida a la ya comentada venta de DTS.

6.7.2 RETURN ON EQUITY (ROE)

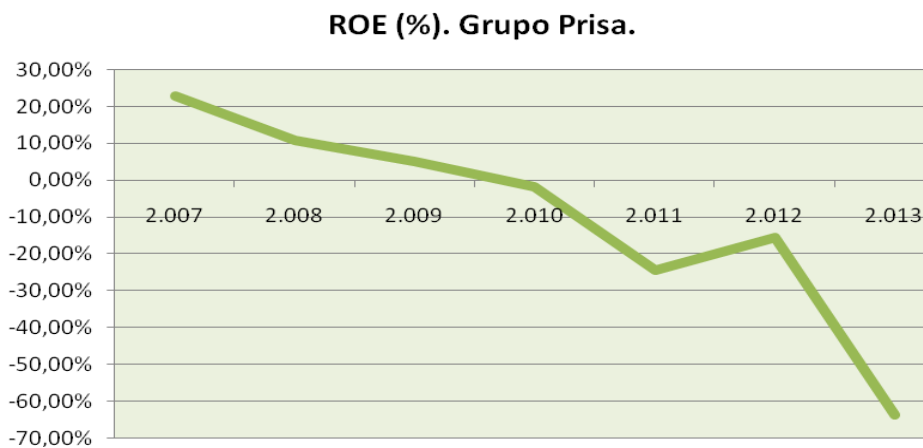
ROE es el acrónimo de Return on Equity, que significa la rentabilidad de los fondos propios. Es la relación entre el beneficio neto logrado durante el ejercicio y los fondos propios invertidos durante dicho ejercicio.

Se calcula mediante el beneficio de explotación dividido entre los Fondos Propios.

Tabla 35. ROE del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	22,88%	10,75%	5,16%	-1,75%	-24,48%	-15,61%	-63,58%	373,91%

Figura 50. ROE del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Como observamos en el gráfico, la caída del ROE ha sido parecida a la del ROA. Desde 2008 la tendencia es bajista, entrando en 2010 en terreno negativo, mientras que en 2014 se revierte, ya que los Fondos Propios son negativos.³⁹

³⁹ En la Figura 50 no se incluye el dato correspondiente a 2014 al no considerarse ilustrativo de la situación real y crear una distorsión en la imagen gráfica que se pretende.

6.7.3 ROA VS ROE

Vamos a realizar la comparación de ambos ratios, porque con ello podemos ver hasta qué punto ha sido bueno para Prisa haberse endeudado durante estos años. Es decir, vamos a determinar la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa. O lo que es lo mismo determinar la estructura financiera (o de pasivo) más adecuada para el crecimiento de la misma. Como dijimos, a esa diferencia entre el ROE y el ROA se la conoce como efecto apalancamiento.

El retorno pasado de una empresa y la proyección de su valor futuro dependen, en parte, de su apalancamiento financiero, es decir de su relación deuda/patrimonio neto; de la tasa de impuestos a las ganancias y del tipo de interés que devenga.

Podemos entonces resumir la relación entre el ROE, el ROA y el apalancamiento en la siguiente ecuación:

$$\text{ROE} = (1 - i) (\text{ROA} + (\text{ROA} - r) (\text{Deuda} / \text{Patrimonio Neto}))$$

i = tasa impositiva

r = tasa de interés

Lo primero que debemos notar en la ecuación es que:

-> Si no existiera deuda o si su ROA fuera idéntica a la tasa de interés, el ROE sería (1 menos la tasa impositiva) veces el ROA.

Como hemos podido llegar a los datos del ROA y ROE de Prisa gracias a los datos de los estados financieros, el interés de esta ecuación es meramente conocer la correlación entre estas dos tasas, por lo que haremos un supuesto para simplificar la fórmula.

Supuesto: $i = 0$, es decir, no hay impuestos. Con ello la fórmula queda:

$$\text{ROE} = \text{ROA} + (\text{ROA} - r) (\text{Deuda} / \text{Patrimonio Neto})$$

Ahora podemos ver claramente que:

- 1 - si el $ROA = r$, $ROE = ROA$
- 2 - si el $ROA > r$, $ROE > ROA$
- 3 - si el $ROA < r$, $ROE < ROA$

Entonces, volviendo a la fórmula original, si el ROA supera a la tasa de interés, entonces su ROE excederá (1 menos la tasa impositiva) veces el ROA en un monto que será superior cuanto más alto sea el ratio de deuda a patrimonio neto.

La explicación a estos datos es la siguiente: cuando el ROA excede a la tasa de endeudamiento, la empresa gana más sobre su dinero de lo que le paga a sus acreedores. Los beneficios en exceso están disponibles para los dueños de la firma, los accionistas, lo cual incrementa el ROE. Es decir, la empresa debe estudiar hasta qué punto, si siguiera pidiendo financiación para invertir, ésta, igual que la que ya poseía seguirá siendo suficiente para poder repagar los intereses y además generar beneficios. Por eso, cuando el $ROE > ROA$, es posible que la empresa pueda endeudarse.

Este modelo es una simplificación para entender la realidad, es decir, la contratación de la deuda se debe hacer teniendo en cuenta que el coste medio de la deuda (r) no es una variable que dependa de la dirección de la empresa sino de la política monetaria y de las condiciones del mercado, y que además crece en función del nivel de endeudamiento de la empresa.

Haciendo el cálculo de $ROE - ROA$ obtenemos:

Tabla 36. ROA-ROE del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE - ROA (%)	37,43%	50,79%	24,87%	12,69%	-1,76%	-5,79%	-37,53%	-5,45%
Estado	>	>	>	>	<	<	<	<

En la tabla observamos que desde 2007 hasta 2010 el ROE superaba al ROA, es decir, el retorno sobre los activos de Prisa era mayor que la tasa de interés a la que contrataban los créditos. En este caso la teoría nos dice que existe la posibilidad de endeudarse para financiar los activos.

En este caso, aunque esto sea cierto, parece que Prisa utilizó esto como una estrategia para seguir a flote fuera como fuese, ya que presentaba unos niveles de endeudamiento con terceros cercanos a un 80%, cuando el máximo aconsejado es el 60%.

En cualquier caso, la tendencia se ha revertido en 2011, en parte debido a que la empresa empezó a presentar beneficios de explotación negativos.

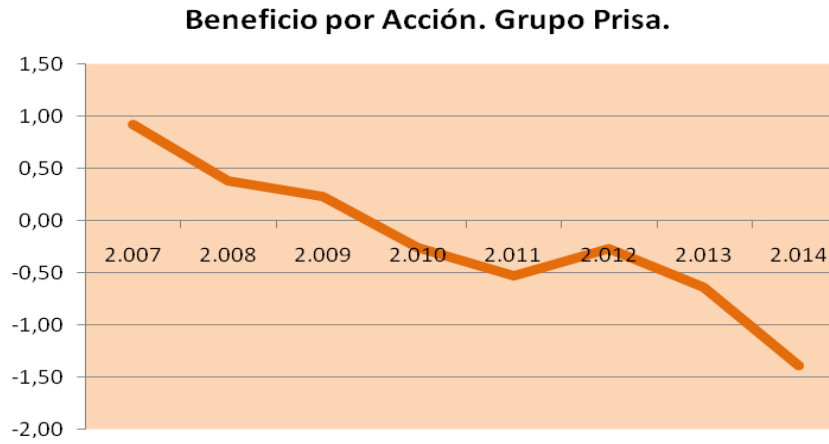
6.8 BENEFICIO POR ACCIÓN (BPA)

Otra manera de medir qué tan bien va un negocio es estudiar cuál ha sido la trayectoria de sus títulos en Bolsa, en el caso de que la empresa sea cotizada. Este es el caso del Grupo Prisa. Vamos a analizar el BPA. Este ratio se obtiene mediante el cociente entre el Beneficio Atribuido a la Sociedad Dominante, después de Intereses e Impuestos, entre el número de acciones.

Tabla 37. Beneficio por Acción Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado Neto del Ejercicio	191.973	82.996	50.479	-72.870	-451.218	-255.033	-648.705	-2.236.832
Número de Acciones	207.872	219.135	219.135	277.279	845.309	947.991	1.011.450	1.612.114
Variación Número Acciones		11.263	0	58.144	568.030	102.682	63.459	600.664
Variaciones %		5,42%	0,00%	26,53%	204,86%	12,15%	6,69%	59,39%
Beneficio Básico por Acción	0,92	0,38	0,23	-0,26	-0,53	-0,27	-0,64	-1,39

Figura 51. Beneficio por Acción Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Podemos ver, tanto en la tabla como en el gráfico, cómo este ratio es de negativo desde 2010 hasta 2014. Esto se debe, lógicamente al signo del resultado del ejercicio, que es negativo a lo largo de todos estos años. Una clara señal de intento de mejora lo vemos en el aumento del denominador (número de acciones), que, como hemos visto, provienen de las múltiples ampliaciones de capital que han llevado a cabo para financiar la enorme cantidad de deuda de los últimos 8 años. Las dos mayores ampliaciones se producen en coincidencia con los dos años en que peores resultados presenta la compañía con respecto al año anterior (2011 y 2014). En ambos casos se emitieron unas 600.000 nuevas acciones.

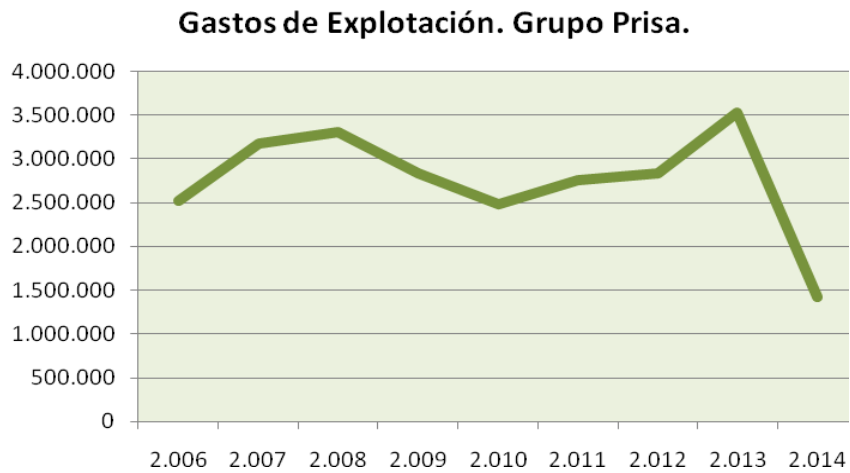
6.9 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Anteriormente estudiamos la evolución de los Ingresos del Grupo Prisa. Ahora vamos a estudiar cómo ha sido la evolución de los Gastos, intentando sacar conclusiones sobre su situación actual.

Tabla 38. Gastos de Explotación del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aprovisionamientos	1.083.911	1.380.568	1.435.750	1.125.648	839.223	824.120	889.352	1.130.008	260.580
Gastos de personal	517.151	623.875	666.682	619.972	592.081	674.322	604.957	539.633	433.242
Dot. Amortización de inmovilizado	219.734	231.438	198.935	196.657	170.363	171.331	187.998	188.238	102.537
Servicios exteriores	677.393	910.617	950.043	835.672	794.500	788.813	742.977	757.528	576.652
Var. Provisiones por tráfico	22.883	26.558	45.139	55.547	37.210	45.171	100.196	46.413	19.788
Otros gastos de explotación	4.738	3.041	6.608	6.106	53.202	256.429	314.266	864.941	7.046
Deterioro y resul. P. Enaje. De inmov	0	0	0	0	0	0	0	0	26.163
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.525.810	3.176.097	3.303.157	2.839.602	2.486.579	2.760.186	2.839.746	3.526.761	1.426.008

Figura 52. Gastos de Explotación del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



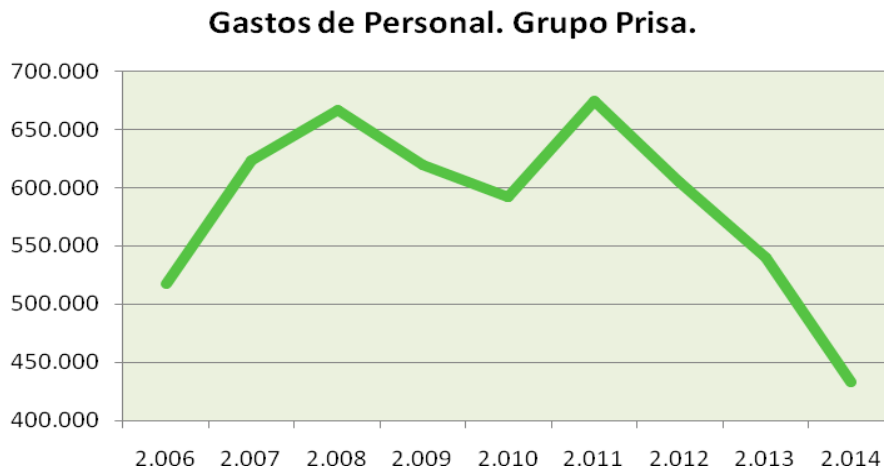
Aunque viendo este gráfico, es difícil sacar conclusiones generales, sí que se intuye una política de reducción de costes por parte de la directiva desde 2008. Es importante recalcar que la disminución tan drástica en el 2014 se debe, de nuevo, a la ya comentada venta de DTS. Aún así, queremos centrarnos en la partida de Gasto de Personal, que es, sólo superada por los Aprovisionamientos, la segunda partida de gasto más relevante. Vamos a analizar cómo ha sido su evolución, porque esta suele ser la medida más rápida y efectiva de recortes a disposición de los dueños de una empresa. Además, al fin y al cabo una empresa son las personas que la conforman.

6.10 PLANTILLA Y PERSONAL

Tabla 39. Gastos de Personal Desglosados del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sueldos y Salarios	408.104	493.690	520.385	489.768	477.213	483.272	443.838	411.437	312.817
Cargas Sociales	82.331	98.091	103.202	99.064	94.524	93.667	89.243	83.655	64.201
Indemnizaciones	8.835	10.762	19.554	11.654	1.055	77.213	52.098	24.410	38.340
Gastos de retrib en Acciones	1.023	1.023	-	694	-	-	-	-	-
Otros Gastos Sociales	16.858	20.309	23.541	18.792	19.289	20.170	19.778	20.131	17.884
Gastos de Personal	517.151	623.875	666.682	619.972	592.081	674.322	604.957	539.633	433.242

Figura 53. Gastos de Personal del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

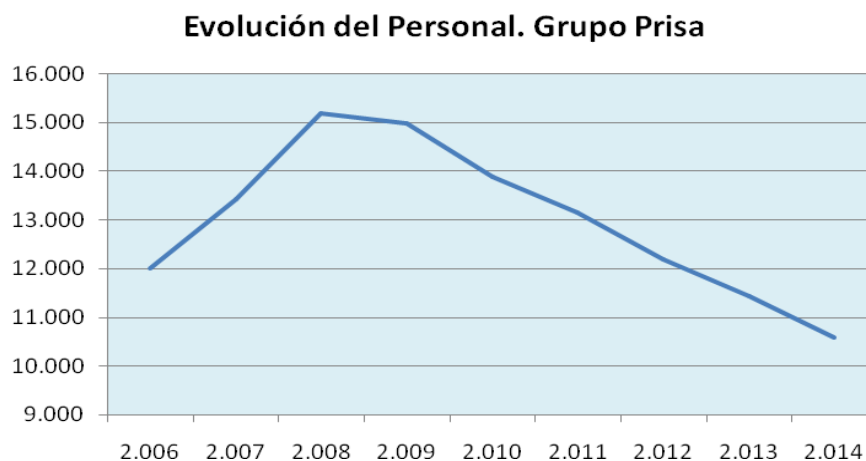


Aunque no ha sido una tendencia todos los años, sí que ha sido decreciente la tendencia en los Sueldos y Salarios desde 2006 a 2014. Así, vamos a analizar la Evolución del Personal del Grupo, ya que en el período analizado se han producido varios ajustes de sueldos desde la dirección del grupo así como recortes de plantilla:

Tabla 40. Evolución del número de personal por cargo del Grupo Prisa (2007-2014).
Elaboración Propia.

Evolución del Personal	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Directivos	454	604	552	541	484	486	462	446	412
Mandos Intermedios	6.141	7.314	1.716	1.600	1.564	1.526	1.481	1.403	1.287
Otros empleados	5.412	5.514	12.927	12.846	11.837	11.147	10.248	9.594	8.894
Total	12.007	13.432	15.195	14.987	13.885	13.159	12.191	11.443	10.593

Figura 54. Evolución del personal por cargo del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.



Además de todo lo comentado anteriormente, es importante analizar si la situación que se está viviendo es una cuestión que ha sucedido únicamente en la división para España del Grupo o es mundial. Según el informe anual que emite Prisa, América Latina y Estados Unidos representaron un 47,5% de los ingresos del Grupo y un 94,0% de su Ebitda. Este comentario es muy esclarecedor, ya que muchas veces estamos hablando de un modelo de negocio caduco, que puede ser una realidad únicamente en los países occidentalizados, que pueden estar teniendo éxito en otros países quizá menos desarrollados.

Por otra parte, los esfuerzos en la reducción de costes y el control de las inversiones continúa en todas las áreas del grupo pero centrándose los recursos a las áreas de crecimiento, principalmente Santillana.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DEL GRUPO VOCENTO

7.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO VOCENTO

En este capítulo analizamos el Grupo Vocento. Igual que en el capítulo anterior describiremos brevemente los negocios del grupo.

Vocento es un Grupo Multimedia que, tras el cambio organizativo llevado a cabo en 2013, tiene como nuevas líneas de actividad los Periódicos, Audiovisual, Clasificados y Otros.

Dentro de Periódicos tienen tres secciones fundamentales: Regionales, Abc y Suplementos y Revistas. Dentro de los regionales se encuentran: El Correo País Vasco, El Diario Vasco, El Diario Montañés, La Verdad, Ideal, Diario Hoy, Diario Sur, La Rioja, El Norte de Castilla, El Comercio, Las Provincias y La Voz de Cádiz. Su principal revista es Inversión & Finanzas y en cuanto a los Suplementos: XL Semanal, Mujer Hoy, TV Más, Mi Cartera de Inversión, además de otros suplementos locales y autonómicos propios de cada diario territorial.

En cuanto al segmento Audiovisual, se divide también en tres grandes grupos: Televisión Digital Terrestre, Radio y Contenidos (donde se incluyen sus productoras de cine, etc.).

Por otro lado tienen Clasificados, donde se encuentran negocios como Pisos.com, Infoempleo y Autocasión.

Por último, en la sección Otros se incluía hasta el año 2015 Sarenat, su negocio B2B, que queda a partir de ahora fuera del perímetro de consolidación.

7.2 ACTIVO Y PASIVO DEL GRUPO VOCENTO

ACTIVO ⁴⁰	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	821.602	715.370	701.167	703.846	639.710	597.189	568.022	506.665
<i>1. Inmovilizado intangible</i>	349.203	241.566	277.267	264.963	222.211	174.784	159.662	134.240
<i>2. Inmovilizado material</i>	237.650	214.972	230.352	239.644	212.176	197.409	182.366	167.423
<i>3. Inver. En emp. Del grupo y as. A l. Pl.</i>	111.896	19.116	20.019	19.109	19.210	10.098	10.676	8.096
<i>4. Inver. Financieras a largo plazo</i>	122.853	239.716	18.826	16.212	12.002	12.001	11.642	8.554
<i>5. Activos por impuestos diferidos</i>	0	0	154.703	163.918	174.111	202.897	203.676	188.352
B) ACTIVO CORRIENTE	345.293	347.032	349.339	288.277	269.588	211.781	172.968	146.094
<i>1. Existencias</i>	35.628	30.440	22.660	18.030	21.742	18.336	13.983	13.560
<i>2. Deudores comer. Y ot. Ctas. A cobrar</i>	266.620	224.079	193.437	190.669	182.981	142.628	117.095	98.990
<i>4. Otros activos finan ctes</i>	0	0	31.050	19.059	13.125	5.433	3.030	23.451
<i>5. Efectivo y ot. Act. Líquidos equiv.</i>	43.045	85.131	94.468	49.915	40.221	34.863	31.692	
<i>6. Otros activos corrientes</i>	0	0	4.033	6.719	11.326	10.328	6.975	9.900
<i>7. Activos no corrientes mant. Para la venta</i>	0	7.382	3.691	3.885	193	193	193	193
TOTAL ACTIVO	1.166.895	1.062.402	1.050.506	992.123	909.298	808.970	740.990	652.759

⁴⁰ Tabla 41. Activo del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

PASIVO ⁴¹	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) PATRIMONIO NETO	628.902	561.907	488.787	489.241	427.123	369.226	349.902	322.572
A.1) FONDOS PROPIOS	628.902	561.907	425.175	414.493	355.548	299.119	286.162	261.751
1. Capital	24.994	24.994	24.994	24.994	24.994	24.994	24.994	24.994
2. Reservas	504.165	457.532	422.890	431.188	417.097	360.066	307.777	288.976
3. Resultado del ejercicio	82.168	34.605	9.143	-9.672	-53.535	-53.369	-15.135	-22.345
4. Dividendo a cuenta	-37.786	0	0	0	0	0	0	0
7. Otras aportaciones de socios	87.550	77.074	0	0	0	0	0	0
9. Acciones Propias	-32.189	-32.298	-32.131	-32.295	-33.008	-32.572	-31.474	-29.874
10. Otros instrum. De patrimonio neto	0	0	279	278	0	0	0	0
A.2) AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	0	0	-1.060	-542	-371	-254	-95	0
2. Operaciones de Cobertura	0	0	-1.060	-542	-371	-254	-95	0
PATRIM. NETO ATRIB A SDAD DOMINANTE			424.115	413.951	355.177	298.865	286.067	261.751
A.3) INTERESES MINORITARIOS			64.672	75.290	71.946	70.361	63.835	60.821
B) PASIVO NO CORRIENTE	234.891	221.942	256.767	234.610	209.681	174.583	132.098	191.683
1. Provisiones a largo plazo	21.029	21.293	16.684	6.359	3.516	3.919	5.387	5.918
2. Deudas a largo plazo	169.016	150.805	145.413	134.451	124.982	104.323	63.824	124.476
3. Otros pasivos no corrientes	0	0	51.143	49.755	42.625	24.962	24.957	29.272
4. Pasivos por impuesto diferido	42.770	47.409	39.751	39.963	38.276	41.240	37.915	32.017
5. Ingresos Diferidos	2.076	2.435	0	0	0	0	0	0
6. Subvenciones	0	0	3.776	4.082	282	139	15	0
C) PASIVO CORRIENTE	303.102	278.553	304.952	268.272	272.494	265.161	258.990	138.504
1. Deudas a corto plazo	25.117	26.214	54.784	55.151	67.023	78.964	120.590	13.437
3. Acreedores comer. Y ot. Ctas. A pagar	277.985	252.339	170.095	173.251	176.652	151.667	122.143	109.014
5. Provisiones a corto plazo	0	0	1.301	174	173	215	205	0
6. Pasivos vinc. A act. No ctes. Mant. P. La venta	0	0	78.772	39.696	28.646	34.315	16.052	16.053
TOTAL PASIVO	537.993	500.495	561.719	502.882	482.175	439.744	391.088	330.187
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1.166.895	1.062.402	1.050.506	992.123	909.298	808.970	740.990	652.759

⁴¹ Tabla 42. Pasivo del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

7.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL GRUPO VOCENTO

CUENTA PyG⁴²	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas de Ejemplares	267.842	269.967	274.203	266.016	255.618	233.682	214.506	205.202
Ventas de Publicidad	421.385	350.908	274.600	265.410	240.588	192.325	156.470	157.925
Otros Ingresos	228.783	234.169	202.364	185.687	193.805	170.662	158.780	131.713
Ingresos de Explotación	918.010	855.044	751.167	717.113	690.011	596.669	529.756	494.840
Personal	-281.506	-318.469	-307.831	-228.308	-225.184	-200.823	-161.231	-164.460
Aprovisionamientos	-167.344	-163.265	-143.098	-128.520	-122.022	-104.558	-90.849	-86.000
Servicios Exteriores	-377.435	-381.830	-323.221	-312.632	-320.666	-269.460	-231.995	-203.995
Provisiones	-1.670	-6.159	-5.413	1.481	-5.536	-7.555	-9.326	-2.835
Gastos de Explotación	-827.955	-869.723	-779.563	-667.979	-673.408	-582.396	-493.401	-457.290
EBITDA	90.055	-14.679	-28.396	49.134	16.603	14.273	36.355	37.550
Amortizaciones	-49.897	-51.908	-45.731	-45.580	-40.639	-33.657	-29.133	-23.881
Resultado por enajenación de inmov	-223	15.417	13.358	-909	7.457	-3.779	-1.256	-291
EBIT	39.935	-51.170	-60.769	2.645	-16.579	-23.163	5.966	13.378
Saneamiento de Fondo de Com	-12.974	-88.403	-18.037	0	-30.000	-37.646	-5.800	-15.000
Resultado de soc por met part	48.076	11.489	-1.914	101	66	-9.220	67	-2.451
Gastos del Proceso de salida a Bolsa	334	0	0	0	0	0	0	0
Diferencial Financiero	-5.120	-7.908	4.753	-8.520	-6.223	-6.442	-9.958	-9.145
Result Neto enaj de Act Corr	165	147.595	69.645	-1.650	-27	-58	332	7.477
Beneficio antes de Impuestos	70.416	11.603	-6.322	-7.424	-52.763	-76.529	-9.393	-5.741
Impuesto sobre Sociedades	-2.320	18.762	18.105	4.642	3.558	27.883	-2.188	-13.612
Beneficio después de Impuestos	68.096	30.365	11.783	-2.782	-49.205	-48.646	-11.581	-19.353
BDI de Activos en venta/operac en discont	21.430	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio Neto del Ejercicio	89.526	30.365	11.783	-2.782	-49.205	-48.646	-11.581	-19.353
Accionistas Minoritarios	-7.358	4.241	-2.641	-6.890	-4.330	-4.722	-3.555	-2.994
Beneficio atribuible Soc Dominante	82.168	34.606	9.142	-9.672	-53.535	-53.368	-15.136	-22.347

⁴² Tabla 43. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

7.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO

Tabla 44. Ingresos de Explotación Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014).

Elaboración Propia.

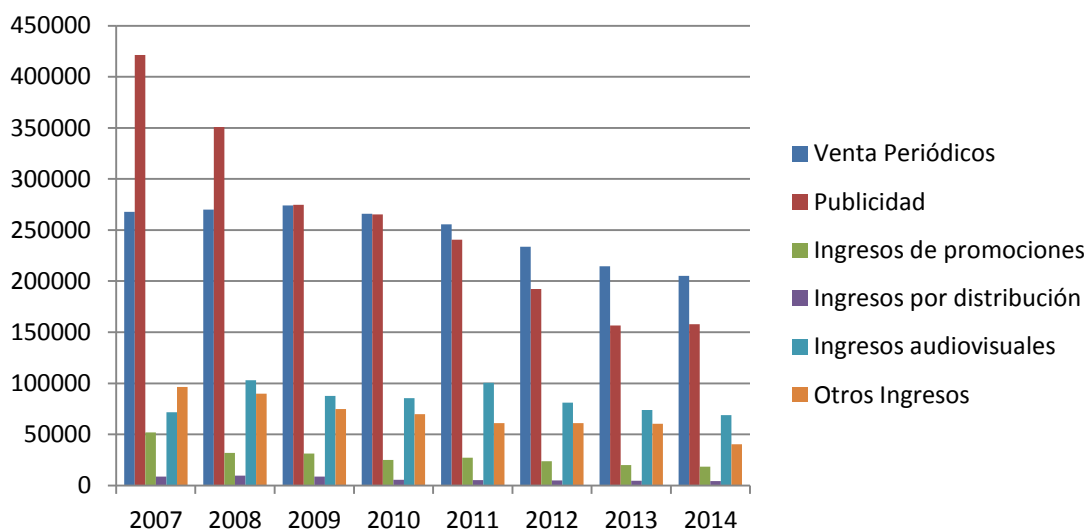
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Venta Periódicos	267842	269967	274203	266016	255618	233682	214506	205202
Publicidad	421385	350907	274600	265410	240588	192325	156470	157925
Ingresos de promociones	51805	32022	31276	24948	27072	23753	19860	18309
Ingresos por distribución	8815	9507	8605	5520	5318	4978	4746	4404
Ingresos audiovisuales	71714	102918	87531	85311	100370	80935	73933	68783
Otros Ingresos	96449	89723	74952	69908	61045	60996	60241	40217
Cifra Neta de Negocio	918010	855044	751167	717113	690011	596669	529756	494840

La tabla anterior nos desglosa los Ingresos de Explotación de manera más detallada que en la información aportada en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias⁴³. Hemos llevado a cabo este cálculo a efectos de poder ver gráficamente cómo han evolucionado las partidas de ingresos por separado. Como podemos observar en el gráfico, las dos fuentes de ingresos más importantes del grupo han sido, con diferencia, la Publicidad y la Venta de Periódicos. Como también se ve claramente, todas las partidas de ingresos han disminuido drásticamente desde 2007 hasta 2014.

En cualquier caso, estos datos reflejan caídas en los ingresos absolutas. Para estudiar de manera relativa qué suponen, vamos a analizar la Rentabilidad sobre Ventas.

⁴³ Lo que en aquella cuenta aparecía incluido en la partida de "Otros Ingresos" corresponde en esta tabla a los Ingresos por promociones, por distribución, audiovisuales y otros ingresos. Los datos de 2014 para todos estos últimos ingresos comentados se han realizado haciendo una estimación, conociendo los datos de Cifra Neta de Negocio, Venta de Periódicos y de Publicidad de dicho año. La estimación ha consistido en considerar que se mantenía constante el porcentaje que supone cada uno de esos ingresos sobre el total de la cifra de negocio, salvo en el caso de Otros Ingresos, que se ha calculado restando de 494840, la suma de todas las partidas anteriores.

Figura 55. Ingresos de Explotación Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014).
Elaboración Propia.



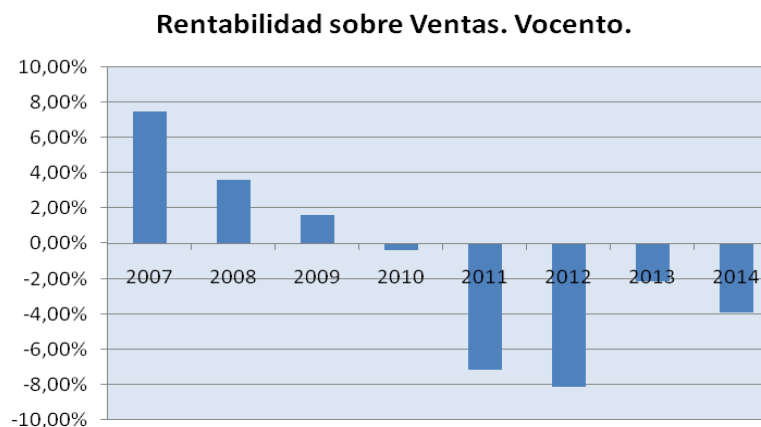
7.4.1 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Tabla 45. Rentabilidad sobre Ventas del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad sobre Ventas	7,42%	3,55%	1,57%	-0,39%	-7,13%	-8,15%	-2,19%	-3,91%

Este ratio, que ya explicamos en el capítulo que se refería a Prisa, nos habla claramente de una tendencia negativa desde 2010 hasta 2014, de la que no se ha recuperado.

Figura 56. Rentabilidad sobre Ventas del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.



7.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

De nuevo y ahora para Vocento, vamos a analizar los cinco ratios fundamentales: el Ratio de Liquidez, el Ratio de Endeudamiento, el Ratio de Autonomía, la Prueba de Ácido y la Calidad de la Deuda.

7.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ

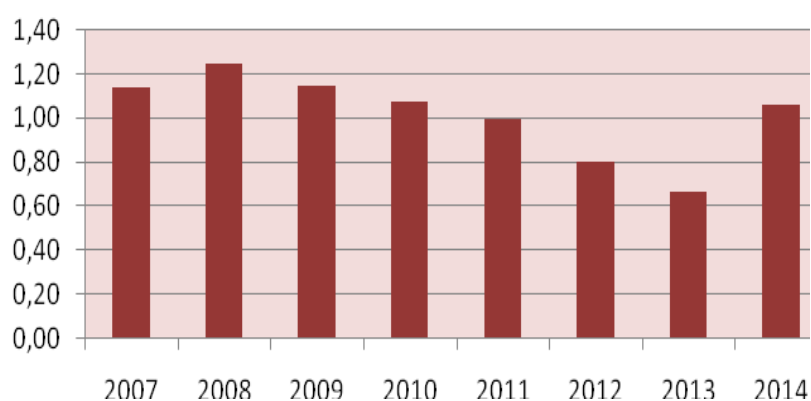
Como comentábamos en el capítulo referido al Grupo Prisa, este ratio nos habla sobre la solvencia técnica y su valor ideal se encuentra entre: $1,5 < RL < 2$.

En el caso de Vocento:

Tabla 46. Ratio de Liquidez del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Corriente	345.293	347.032	349.339	288.277	269.588	211.781	172.968	146.094
Pasivo Corriente	303.102	278.553	304.952	268.272	272.494	265.161	258.990	138.504
Ratio Liquidez	1,14	1,25	1,15	1,07	0,99	0,80	0,67	1,05

Figura 57. Ratio de Liquidez del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.



De la misma forma que sucedía en el caso del Grupo Prisa, este dato nos habla de que el Grupo presenta desde 2007 una suspensión de pagos

técnica. El dato no es para nada concluyente, ya que habría que estudiar primero los plazos de la deuda para ver qué necesidades reales tenían de activos corrientes para hacer frente a sus pagos.

7.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO

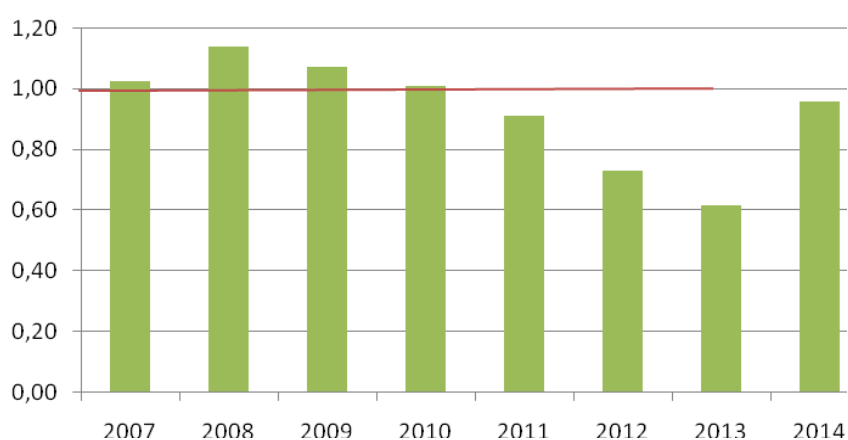
Este ratio pretende analizar cuál es la liquidez a muy corto plazo de la empresa. El valor aconsejable es la unidad.

Tabla 47. Prueba de Ácido del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prueba de Ácido	1,02	1,14	1,07	1,01	0,91	0,73	0,61	0,96

Ahora sí, teniendo en cuenta este ratio y comparándolo con el Ratio de Liquidez podemos con cierto grado de certeza afirmar que, independientemente de otras circunstancias de la empresa, la rentabilidad o utilización de los activos es muy sana, es decir, no disponen de muchos activos líquidos ociosos.

Figura 58. Prueba de Ácido del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.



7.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Este ratio mide la dependencia que tiene la empresa respecto al capital ajeno. Los valores recomendables de endeudamiento se sitúan entre:
 $0,4 < RE < 0,6$.

Tabla 48. Ratio de Endeudamiento del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Endeudamiento	0,46	0,47	0,53	0,51	0,53	0,54	0,53	0,51

A diferencia de lo que ocurría con el Grupo Prisa, que presentaba unos niveles de deuda con terceros altísima, el Grupo Vocento ha mantenido durante todos estos años una relación entre Fondos Propios y Ajenos que ronda el 50%, lo que supone en este sentido una situación financiera saludable.

7.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA

Ahora calcularemos este ratio para saber cómo es la relación entre los capitales propios y ajenos. De alguna manera explica el nivel de recursos propios que tendría la empresa para poder hacer frente a las deudas. En este caso el valor aconsejable se encuentra entre: $0,7 < RA < 1,5$

Tabla 49. Ratio de Autonomía del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Autonomía	1,17	1,12	0,76	0,82	0,74	0,68	0,73	0,79

Como comentábamos al calcular los dos ratios anteriores, la utilización de los activos de la empresa son correctos, y los niveles de endeudamiento están proporcionalmente ajustados. Ahora, cuando calculamos el ratio de

autonomía, vemos que, a lo largo de estos años, realmente ha ido aumentando la deuda con terceros, aunque se ha mantenido dentro de los niveles considerados óptimos.

7.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA

Como hemos visto hasta ahora, Vocento tiene una estructura de capital saneada. Ahora, queremos analizar qué tipo de deuda es, si a corto o a largo plazo, porque cuanto más alejados estén los vencimientos de la deuda, más holgada irá la empresa en cuanto a sus obligaciones financieras.

En cuanto a este ratio, lo que interesa es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

Tabla 50. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calidad de la Deuda	0,56	0,56	0,54	0,53	0,57	0,60	0,66	0,42

Este ratio tiene fácil análisis: cuanto menor es, mayor es su deuda a corto plazo sobre el total. Como comentábamos, lo mejor es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

En este caso, va creciendo desde 2007 hasta 2013 ligeramente, es decir, la deuda cada vez está llegando a sus vencimientos, lógicamente, mientras que en el último año se revierte la tendencia. Sabiendo que tenían un nivel de endeudamiento ajustado, no parece que hayan sufrido grandes problemas de necesidad de ampliación de sus créditos.

7.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

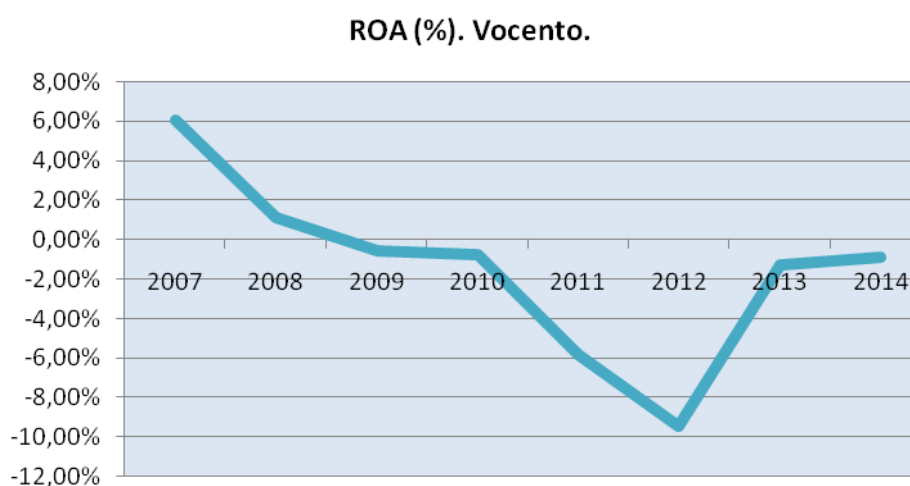
En este apartado vamos a calcular dos de los ratios más importantes a la hora de analizar los estados financieros de una empresa. Hablamos del ROA y del ROE.

7.6.1 RETURN ON ASSETS (ROA)

Tabla 51. ROA del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	6,03%	1,09%	-0,60%	-0,75%	-5,80%	-9,46%	-1,27%	-0,88%

Figura 59. ROA del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

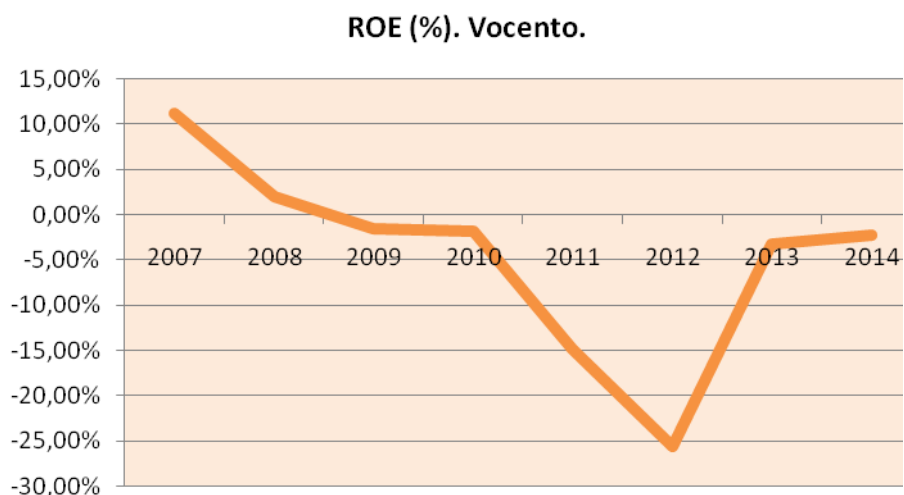


7.6.2 RETURN ON EQUITY (ROE)

Tabla 52. ROE del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	11,20%	2,06%	-1,49%	-1,79%	-14,84%	-25,58%	-3,28%	-2,19%

Figura 60. ROE del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.



7.6.3 ROA VS ROE

Tabla 53. ROA vs ROE del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE - ROA (%)	5,16%	0,97%	-0,89%	-1,04%	-9,04%	-16,12%	-2,01%	-1,31%
Estado	>	>	<	<	<	<	<	<

En la tabla observamos que solo en 2007 y 2008 el ROE superaba al ROA, es decir, el retorno sobre los activos de Vocento era mayor que la tasa de interés a la que contrataban los créditos. Según la teoría, solo durante estos dos años existía la posibilidad de endeudarse para financiar los activos, lo que indica una situación financiera estable para el Grupo.

7.7 BENEFICIO POR ACCIÓN (BPA)

Tabla 54. Beneficio por Acción del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Beneficio Neto Soc. Dom	60.738	34.605	9.143	-9.672	-53.535	-53.369	-15.135	-22.345
Número de acciones (miles)	122.746	122.701	122.654	121.467	121.311	121.105	121.104	121.104
Benef Básico por Acción	0,49	0,28	0,07	-0,08	-0,44	-0,44	-0,12	-0,18

Como podemos ver en la tabla, el valor del BPA de Vocento fue positivo hasta 2009, revirtiéndose su valor desde entonces. Esto se debe básicamente a que la empresa tuvo beneficios negativos a partir de dicho año. A diferencia de lo que ocurría en Prisa, Vocento no ha llevado a cabo ampliaciones de capital desde el año 2007, sino más bien lo contrario. Si observamos en la tabla, en estos últimos ocho años ha ido descendiendo el número de acciones, habiendo en 2014 un -1,33% menos.

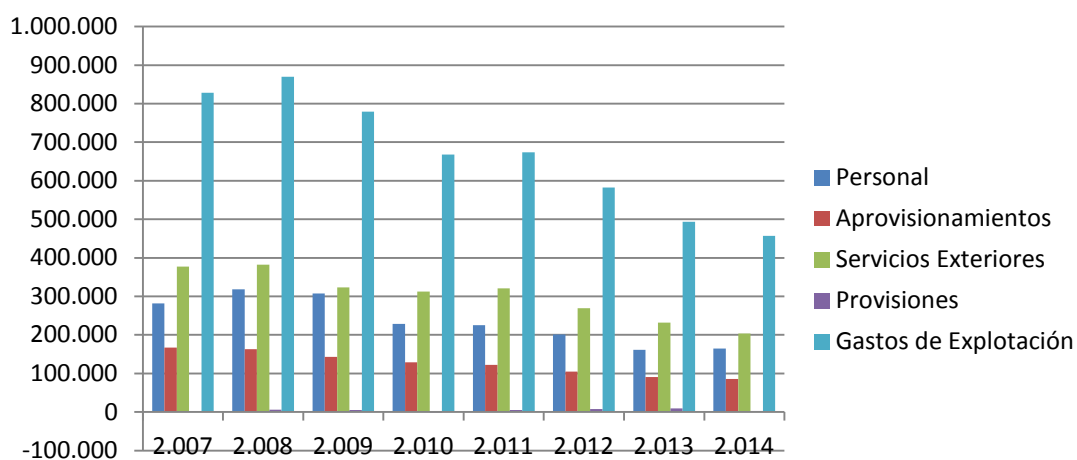
Figura 61. Beneficio por Acción del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.



7.8 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Si miramos en la tabla de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias al principio del Capítulo, vemos que tenemos los datos de gastos de Vocento desglosados en cuatro grandes grupos: Personal, Aprovisionamientos, Servicios Exteriores y Provisiones. Quitando servicios exteriores, que supone la suma de un grupo muy amplio de gastos de la empresa, los gastos más relevantes son los de Personal.

Figura 62. Gastos de Explotación Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.



7.9 GASTOS DE PERSONAL. PLANTILLA.

Tabla 55. Gastos de Personal Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sueldos y Salarios	208.931	220.832	192.801	173.679	161.836	143.283	126.875	124.738
Seguridad Social	43.960	46.974	42.012	38.314	36.410	32.960	30.916	30.405
Indemniz al Personal	21.859	43.952	65.275	11.115	21.626	21.925	596	6.520
Otros Gastos Sociales	4.015	4.260	3.886	3.588	3.553	2.939	2.014	1.937
Gastos por pagos en acciones	316	-365	968	0	0	-968	0	150
Planes de Pensiones y jubilaciones	2.425	2.816	2.888	1.612	1.759	684	830	710
Total Gastos de Personal	281.506	318.469	307.830	228.308	225.184	200.823	161.231	164.460

Es importante estudiar cómo han sido los gastos de personal y la evolución del número de empleados, en tanto que una empresa es un conjunto de personas. Sobre los gastos, claramente vemos que ha seguido la misma tendencia que los gastos totales de explotación. Con respecto a 2007, en 2014 ha habido una disminución del -41%.

Tabla 56. Número de Empleados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Directores	327	338	305	281	236	223	194	198
Mandos Intermedios	722	711	698	604	423	492	446	446
Empleados	4.027	4.227	3.619	3.098	3.050	2.673	2.274	2.194
Total Trabajadores	5.076	5.276	4.622	3.983	3.709	3.388	2.914	2.838

En cuanto al número de trabajadores, la caída es aún mayor; ha sido del 44%.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL GRUPO UNIDAD EDITORIAL

8.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL GRUPO UNIDAD EDITORIAL

Unidad Editorial es un grupo de medios de comunicación, que nace en 2007 debido a la fusión de Grupo Recoletos y Unedisa. El grupo Unidad Editorial está controlado en un 96% por el grupo italiano RCS MediaGroup.

Por un lado tiene, en la sección de Medios Impresos, el diario El Mundo, segundo diario de información general en ventas y lectores, Marca, líder entre los diarios deportivos y en el global de diarios, Expansión, líder en los diarios económicos, Estadio Deportivo, Diario Deportivo Andaluz, y otras publicaciones especializadas como Diario Médico y Correo Farmacéutico.

En el sector de revistas y semanarios, dispone de Metropoli, Fuera de Serie Magazine y El Cultural, las revistas Telva y Yo Dona, dedicadas a la mujer, además de Actualidad Económica, revista económica, La Aventura de la Historia y Siete Leguas, revistas culturales y las revistas deportivas Marca Motor y Golf Digest.

Además posee la editorial española La Esfera de los Libros.

En cuanto al segmento Audiovisual, Unidad Editorial está presente en la radio con Radio Marca, cadena de radio deportiva, y con esRadio, de la que es dueña al 45% junto con Libertad Digital.

Dentro de la misma clasificación, también tienen negocios en televisión, con dos canales, 13TV y Discovery Max.

En cuanto a internet se refiere, tienen presencia con las webs de sus publicaciones más importantes: elmundo.es, marca.com, expansion.com, diariomedico.com, y telva.com.

8.2 ACTIVO Y PASIVO DE UNIDAD EDITORIAL

ACTIVO⁴⁴	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.355.126	1.335.222	1.279.889	1.269.046	964.903	515.743	497.365	479.486
<i>1. Inmovilizado intangible</i>	<i>1.149.742</i>	<i>1.120.744</i>	<i>1098762</i>	<i>1.083.054</i>	<i>832.490</i>	<i>410.703</i>	<i>398.793</i>	<i>391.450</i>
<i>2. Inmovilizado material</i>	<i>158.685</i>	<i>154.240</i>	<i>59232</i>	<i>56.027</i>	<i>49.129</i>	<i>42.461</i>	<i>38.101</i>	<i>31031</i>
<i>3. Inver. En emp. Del grupo y as. A l. Pl.</i>	<i>10.425</i>	<i>11.116</i>	<i>57.924</i>	<i>59.600</i>	<i>61.169</i>	<i>53.945</i>	<i>47.218</i>	<i>43.239</i>
<i>4. Inver. Financieras a largo plazo</i>	<i>4.952</i>	<i>1.601</i>	<i>1959</i>	<i>1.800</i>	<i>2.837</i>	<i>2.620</i>	<i>4.757</i>	<i>3.875</i>
<i>5. Activos por impuestos diferidos</i>	<i>28.728</i>	<i>45.952</i>	<i>60.275</i>	<i>66.954</i>	<i>19.278</i>	<i>6.014</i>	<i>8.496</i>	<i>9.891</i>
<i>6. Act. Financieros disp. Para venta</i>	<i>1.180</i>	<i>1.100</i>	<i>1.641</i>	<i>1.565</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>7. Instrumentos financieros derivados</i>	<i>1.414</i>	<i>469</i>	<i>96</i>	<i>46</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
B) ACTIVO CORRIENTE	297.690	271.617	181.228	173.795	165.591	113.224	85.145	82.427
<i>1. Existencias</i>	<i>21.491</i>	<i>21.670</i>	<i>18.746</i>	<i>11.601</i>	<i>12.239</i>	<i>7.324</i>	<i>7.355</i>	<i>5.398</i>
<i>2. Deudores comer. Y ot. Ctas. A cobrar</i>	<i>259.982</i>	<i>246.065</i>	<i>137.092</i>	<i>137.026</i>	<i>116.015</i>	<i>84.227</i>	<i>73.990</i>	<i>74.224</i>
<i>4. Otros activos financieros corrientes</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>15.578</i>	<i>17.512</i>	<i>17.447</i>	<i>11.561</i>	<i>1.854</i>	<i>858</i>
<i>5. Efectivo y ot. Act. Líquidos equiv.</i>	<i>16.217</i>	<i>3.880</i>	<i>9.812</i>	<i>7.656</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>6. Instrumentos financieros derivados</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>19.890</i>	<i>10.112</i>	<i>1.946</i>	<i>1.947</i>
TOTAL ACTIVO	1.652.816	1.606.839	1.461.117	1.442.841	1.130.494	628.967	582.510	561.913

⁴⁴ Tabla 57. Activo del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Ernst & Young y de la revista Noticias de la Comunicación.

PASIVO⁴⁵	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) PATRIMONIO NETO	315.635	207.485	156.033	136.540	-106.917	-133.877	205.123	173.704
A.1) FONDOS PROPIOS	310.281	207.609	155.875	136.418	-107.083	-133.543	205.860	174.296
1. Capital	53.814	53.814	53.814	53.814	53.814	125.897	125.897	125.897
2. Reservas	460	106	0	0	0	0	0	0
3. Ganancias acumuladas	67.702	-34.616	-86.244	-105.701	-349.202	-634.440	-193.233	-224.797
De ejercicios anteriores	46.952	-22.781	-33.971	-86.244	-105.301	-108.180	-133.543	-193.233
Del ejercicio	20.750	-11.835	-52.273	-19.457	-243.901	-526.260	-59.690	-31.564
7. Prima de Emisión	188.305	188.305	188.305	188.305	188.305	375.000	273.196	273.196
A.3) INTERESES MINORITARIOS	5.354	-124	158	122	166	-334	-737	-592
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.012.433	881.440	767.786	676.395	524.354	413.411	243.344	7.431
1. Deudas con entidades crédito y oblig. (RRAA)	187.851	32.420	39.000	7.500	6.000	4.500	3.000	1.500
2. Deuda con sociedades vinculadas	720.000	749.000	630.000	570.490	510.014	398.500	232.975	425
3. Otros pasivos no corrientes	0	0	0	0	893	931	971	1.012
4. Prestaciones a los empleados	4.030	2.717	2.197	1.544	1.424	0	0	0
5. Provisiones	4.527	5.298	7.201	7.089	6.023	9.480	6.398	4.494
6. Pasivos por impuestos diferidos	96.025	92.005	89.388	89.772	0	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	324.748	517.914	537.298	629.906	713.057	349.433	134.043	380.778
Deudas con entidades de crédito y oblig. (RRAA)	8.401	169.556	32.036	37.552	1.538	1.502	3.493	2.937
Acreedores comerciales y ot. Ctas. A pagar	192.246	183.536	140.808	147.886	146.282	129.435	117.868	105.846
Deudas con sociedades vinculadas	47.411	95.501	364.002	444.468	565.237	218.496	12.682	271.995
Instrumentos financieros derivados	35	0	0	0	0	0	0	0
Provisiones para riesgos y gastos corrientes	3.600	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos diferidos	0	576	452	0	0	0	0	0
Otros pasivos y cuentas a pagar	73.055	68.745	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	1.337.181	1.399.354	1.305.084	1.306.301	1.237.411	762.844	377.387	388.209
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1.652.816	1.606.839	1.461.117	1.442.841	1.130.494	628.967	582.510	561.913

⁴⁵ Tabla 58. Pasivo del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Ernst & Young y de la revista Noticias de la Comunicación.

8.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE UNIDAD EDITORIAL

CUENTA P y G⁴⁶	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	633.604	649.641	512.466	533.325	499.503	416.496	372.674	359.781
Cifra Neta de negocio	619.043	647.896	511.814	531.222	495.569	414.740	371.717	358.081
Otros ingresos de explotación	14.561	1.745	652	2.103	3.934	1.756	957	1.700
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	539.809	620.087	530.413	520.187	742.219	888.831	406.048	379.873
Aprovisionamientos	375.300	428.612	106.337	101.815	103.523	79.627	74.582	67.593
Gastos de personal	127.707	142.503	128.469	111.521	115.880	138.217	104.220	101.402
Dot. Amortización de inmovilizado	33.161	40.284	27.992	27.833	33.731	32.918	22.915	19.491
Var. Provisiones por tráfico (G.por prov.)	829	-3.987	2.038	824	-180	2.033	-2.344	689
Deterioro de activos finan ctes.	0	0	4.888	2.521	235.640	408.570	2.271	-1902
Otros gastos de explotación	928	2.247	271.748	275.673	251.263	225.352	204.404	188.641
Deterioro y resul. P. Enaje. De inmov	1.884	10.428	-11.059	0	2.362	2.114	0	3.959
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	93.795	29.554	-17.947	13.138	-242.716	-472.335	-33.374	-20.092
Ingresos financieros	1.645	801	867	690	801	562	116	833
Gastos financieros	-50.267	-81.496	-46.573	-41.292	-45.580	-33.174	-28.597	-13.515
Otros ingresos y gastos de act. Y pas. Fin.	-501	900	741	101	24	16	-2.069	100
Participación en resultado de asociadas	2.233	1.938	0	0	0	0	0	0
RESULTADO FINANCIERO	46.905	-48.303	-44.965	-40.501	-44.755	-32.596	-30.550	-12.582
Part. En resul. Sdades. Ptas. En eq	0	0	2.474	1.523	2.795	-6.468	1.744	-3
RESULTADO A.D.I DE ACTIV. CONT.	46.905	-48.303	-60.438	-25.840	-284.676	-511.399	-62.180	-32.677
Impuesto de Sociedades	-28.588	21.992	14.797	6.347	40.801	-15.258	2.202	1.345
RESULTADO DE ACT. CONTINUADAS	18.317	-26.311	-45.641	-19.493	-243.875	-526.657	-59.978	-31.332
Resultado de oper. Interrump.	1.085	13.212	-6.311	0	0	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	19.402	-13.099	-51.952	-19.493	-243.875	-526.657	-59.978	-31.332
Resultado atribuido a sociedad dominante	20.750	-11.835	-552.273	-19.457	-243.901	-526.260	-59.690	-31.564
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-1.348	-1.264	321	-36	-26	-397	-288	232

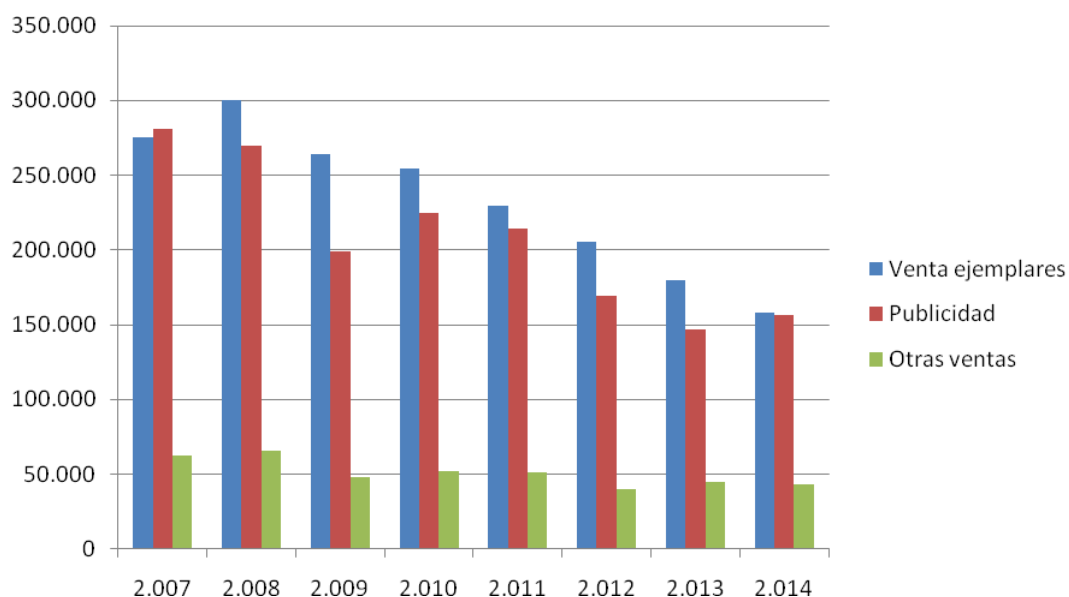
⁴⁶ Tabla 59. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Ernst & Young y de la revista Noticias de la Comunicación.

8.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO

Tabla 60. Ingresos Desglosados del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Venta ejemplares	275.462	300.122	264.136	254.664	229.936	205.666	179.490	157.998
Publicidad	280.880	269.430	199.338	224.668	214.376	169.131	147.016	156.709
Otras ventas	62.701	65.892	48.340	51.890	51.257	39.943	45.211	43.374
Cifra Neta de Negocio	619.043	635.444	511.814	531.222	495.569	414.740	371.717	358.081
Otros ingresos de explotación	14.561	1.745	652	2.103	3.934	1.756	957	1.700
Ingresos de Explotación	633.604	637.189	512.466	533.325	499.503	416.496	372.674	359.781

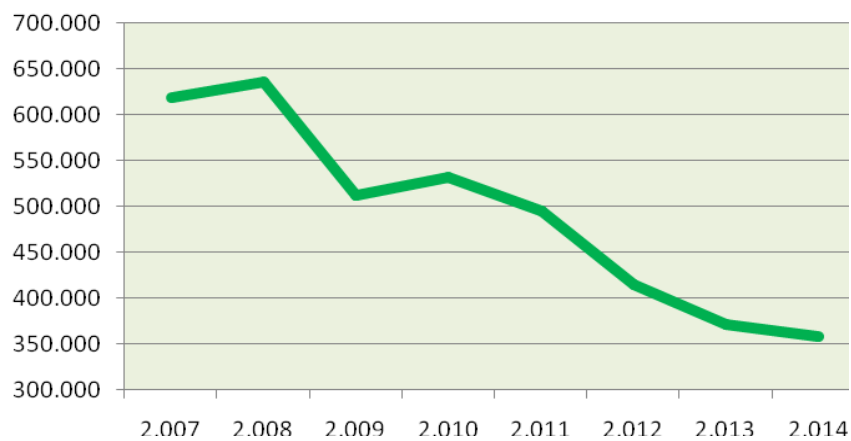
Figura 63. Ingresos Desglosados del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.



Como podemos observar, la cifra de negocio se redujo de manera drástica de 2007 a 2014. De las dos principales partidas, la venta de ejemplares ha sido la que de manera constante más se ha reducido, sufriendo en el período comentado un retroceso del -42.64%. Sin embargo, los ingresos provenientes de la publicidad no han seguido una tendencia tan clara, aunque visto en conjunto (2010 y 2011 fueron buenos años), la variación

en el período analizado fue de -44.20%, ligeramente superior que la caída de venta de ejemplares.

Figura 64. Cifra Neta de Negocio del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

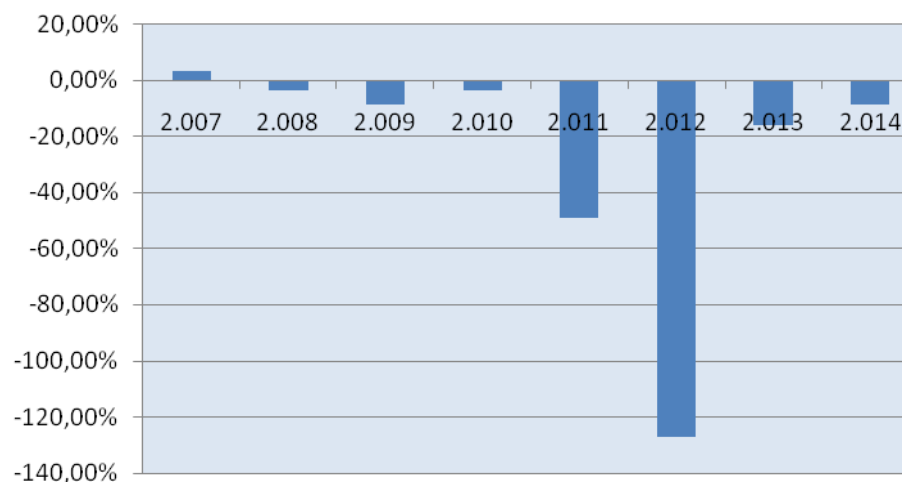


8.4.1 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Tabla 61. Rentabilidad Sobre Ventas del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rent. Ventas	2,96%	-4,06%	-8,92%	-3,67%	-49,21%	-126,98%	-16,14%	-8,75%

Figura 65. Rentabilidad Sobre Ventas del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.



Como es fácil observar, este ratio nos indica que la compañía no ha sido capaz desde 2007 de generar un beneficio suficiente para poder hacer frente a sus gastos.

8.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

En este apartado analizaremos en Unidad Editorial los cinco ratios fundamentales a la hora de tomar el pulso a una compañía: el Ratio de Liquidez, el Ratio de Endeudamiento, el Ratio de Autonomía, la Prueba de Ácido y la Calidad de la Deuda.

8.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ

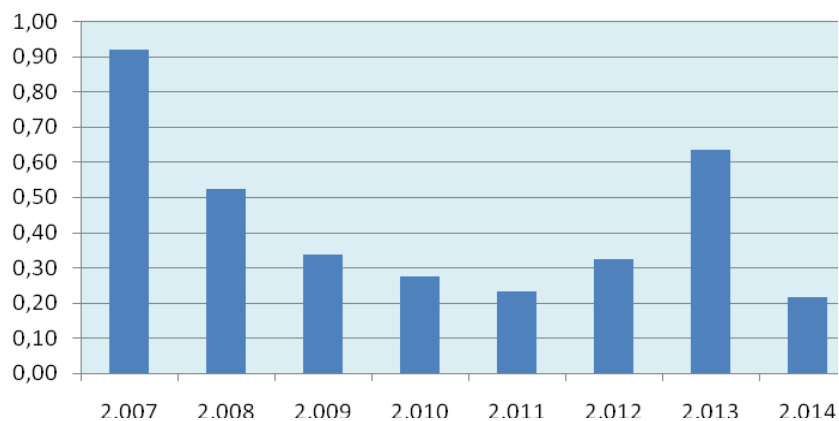
Como comentábamos, este ratio nos habla sobre la solvencia técnica. El valor ideal de dicho ratio se encuentra entre: $1,5 < RL < 2$.

En el caso de Unidad Editorial:

Tabla 62. Ratio de Liquidez del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activo Corriente	297.690	271.617	181.228	173.795	165.591	113.224	85.145	82.427
Pasivo Corriente	324.748	517.914	537.298	629.906	713.057	349.433	134.043	380.778
Ratio Liquidez	0,92	0,52	0,34	0,28	0,23	0,32	0,64	0,22

Figura 66. Ratio de Liquidez del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.



Unidad Editorial lleva, según este indicador, con niveles bajos de liquidez desde 2007, aunque según vemos, ha ido incluso a peor. En principio, por sí solo, nos indica una situación de suspensión de pagos, pero como siempre, hay que estudiar los plazos de la deuda antes de sacar una conclusión.

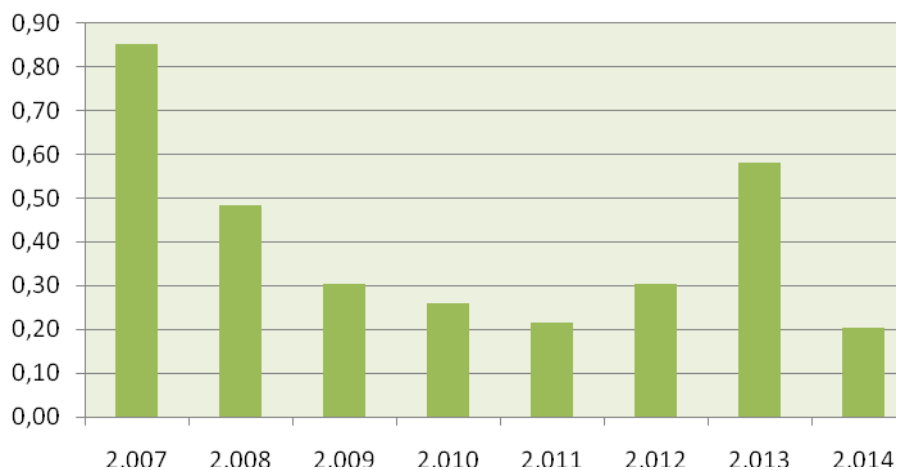
8.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO

Como vimos también, este ratio pretende analizar cuál es la liquidez a muy corto plazo de la empresa. El valor aconsejable es que tienda a la unidad.

Tabla 63. Prueba de Ácido del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prueba de Ácido	0,85	0,48	0,30	0,26	0,22	0,30	0,58	0,20

Figura 67. Prueba de Ácido del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.



Teniendo estos dos ratios, y viendo que la prueba de ácido nos proporciona valores bastante alejados de la unidad, podemos decir con certeza que Unidad Editorial ha hecho una mala gestión de sus activos a corto plazo, de los que además no dispone como para hacer frente a sus pagos en el corto plazo.

8.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Analizamos ahora este ratio, que mide la dependencia de la compañía respecto del capital ajeno. Los valores recomendables de endeudamiento se sitúan entre: $0,4 < RE < 0,6$.

Tabla 64. Ratio de Endeudamiento del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Endeudamiento	0,81	0,87	0,89	0,91	1,09	1,21	0,65	0,69

Con respecto a este indicador, la compañía ha ido mejorando desde 2012, como podemos ver en la tabla. Hasta entonces los niveles de endeudamiento con terceros eran desorbitados. Sin embargo, en 2013 y 2014 llegaron a situarse en niveles cercanos al 60% en la relación entre Fondos Propios y Ajenos.

8.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA

Ahora calcularemos este ratio para saber cómo es la relación entre los capitales propios y ajenos. Explica la cantidad de recursos propios de los que dispone la empresa para poder hacer frente a sus deudas. En este caso el valor aconsejable se encuentra entre: $0,7 < RA < 1,5$

Tabla 65. Ratio de Autonomía del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Autonomía	0,23	0,15	0,12	0,10	-0,09	-0,18	0,55	0,45

Según este indicador, la compañía tiene una relación entre Fondos Propios sobre el Pasivo bastante poco saludable financieramente hablando. Aun así, parece que ha ido a mejor en los últimos dos años del período

estudiado. La mejora sustancial se debe, como podemos ver si nos fijamos en la tabla del Pasivo de la compañía, a una ampliación de capital que llevaron a cabo en 2012.

"RCS, el grupo de comunicación italiano que controla Unidad Editorial -editor de El Mundo, Expansión y Marca- ha inyectado 500 millones de euros en el grupo español mediante una ampliación de capital para evitar la situación de quiebra técnica en que se encontraba debido a las fuertes pérdidas acumuladas en los últimos cinco años.

*La Junta General de Accionistas de Unidad Editorial aprobó ayer una ampliación de capital por valor de 500 millones de euros, mediante la emisión de nuevas acciones, según una nota de la compañía. El grupo ha señalado que, con esta operación, la situación financiera de "la compañía se fortalece de forma sustancial y podrá afrontar en mejores condiciones sus planes de futuro, a la vez que permitiría una importante reducción de su endeudamiento"".*⁴⁷

8.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA

Ahora que hemos visto que la estructura de capital de Unidad Editorial no es precisamente sana, vamos a entrar en mayor detalle para estudiar qué tipo de deuda es; si a corto o a largo plazo, porque cuanto más alejados estén los vencimientos de la deuda, más holgada irá la empresa en cuanto a sus obligaciones financieras.

En cuanto a este ratio, lo que interesa es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

⁴⁷ http://economia.elpais.com/economia/2012/04/17/actualidad/1334661501_848991.html

Tabla 66. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Unidad Editorial (2007-2014).
Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calidad de la Deuda	0,24	0,37	0,41	0,48	0,58	0,46	0,36	0,98

Este ratio tiene fácil análisis: cuanto menor es, significa que hay más deuda a corto plazo sobre el total de deuda. Como comentábamos, lo mejor es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

En el caso que nos ocupa, el ratio crece de manera constante hasta 2011. En los dos años siguientes desciende y en 2014 alcanza su punto más alto. Lo que sucede en 2014 es que se "deshacen" de la Deuda con sociedades vinculadas con lo que el Pasivo No Corriente descendió de manera drástica siendo mucho mayor la cantidad de Pasivo Corriente.

8.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

En este apartado vamos a calcular dos de los ratios más importantes a la hora de analizar los estados financieros de una empresa. Hablamos del ROA y del ROE.

8.6.1 ROA

Tabla 67. ROA del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	2,8%	-3,0%	-4,1%	-1,8%	-25,2%	-81,3%	-10,7%	-5,8%

8.6.2 ROE

Tabla 68. ROE del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	15%	-23%	-39%	-19%	266%	383%	-30%	-19%

8.6.3 ROA VS ROE

Tabla 69. ROA vs ROE del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

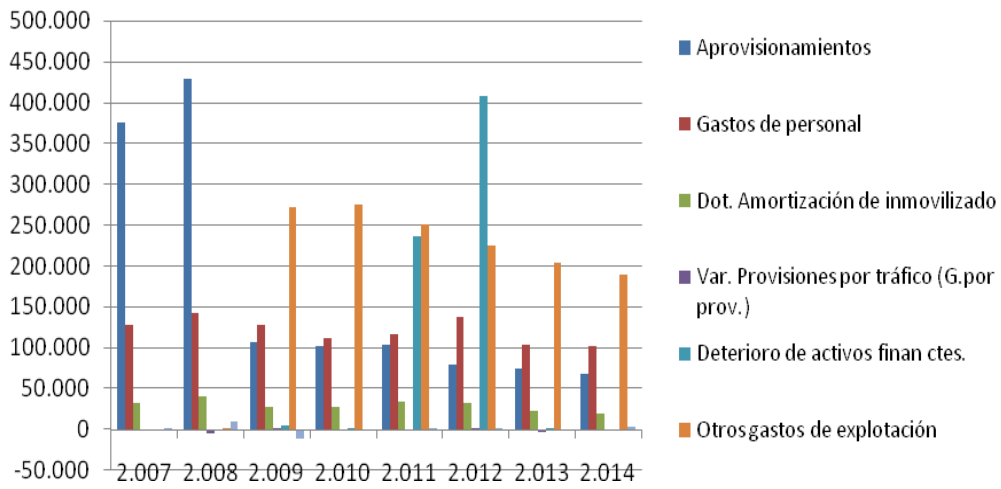
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE - ROA (%)	12,3%	-20,3%	-34,6%	-17,2%	291,0%	464,3%	-19,5%	-12,9%
Estado	>	<	<	<	>	>	<	<

Como podemos ver en la tabla, el ROE superó al ROA solamente en 2007, 2011 y 2012. Esto implica que el retorno sobre los activos de Unidad Editorial el resto de años era superior al tipo de interés al que se financiaban. Si nos ceñimos a la teoría, solo en los tres años indicados a la empresa le resultaría interesante endeudarse para financiar sus activos.

8.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

De manera constante, los gastos fijos más importantes en los que incurre esta empresa son en los Gastos de Personal.

Figura 68. Gastos de Explotación del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.



8.8 PLANTILLA

Tabla 70. Número de Empleados Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empleados	2.148	2.391	1.930	1.894	1.888	1.759	1.525	1.413

Figura 69. Número de Empleados Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.



CUARTA PARTE

CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DE EL PAÍS

9.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL DIARIO

El País es un diario que fue fundado por José Ortega Spottorno, al comienzo de la transición española. Publicó su primer número el del 4 de mayo de 1976. El diseño corrió a cargo de Reinhard Gade y Julio Alonso. Su primer director, que permaneció al frente hasta 1988 fue Juan Luis Cebrián, que venía de haber trabajado en el diario Informaciones, y en el Diario Pueblo. El diario se consagró como uno de los principales diarios tras el golpe de estado del 23-F del teniente coronel Antonio Tejero ya que en plena incertidumbre durante la noche del 23 de febrero de 1981, con el gobierno y todos los diputados secuestrados en el Congreso, con los tanques del ejército ocupando las calles de Valencia, y antes de que Televisión Española pudiese emitir el mensaje institucional del rey Juan Carlos I condenando el golpe, El País sacó a la calle una edición especial del periódico titulada «El País, con la Constitución».

En 1982, con el triunfo por mayoría absoluta del PSOE en las elecciones, el diario se consagró como líder en audiencia por su abierto apoyo al gobierno de Felipe González. Al prestigio de El País ha contribuido el hecho de que fuese el primer periódico de España en establecer normas internas de control de calidad, además de ser el primer diario español en crear la figura del «Defensor del lector» (equivalente al Press Ombudsman anglosajón).

En 1989, El País participó en la creación de una red común de recursos informativos con La Repubblica (Italia) y Le Monde (Francia). Desde octubre de 2001 se incluye un suplemento de El País en inglés en la versión española del International Herald Tribune. A principios de la década de 1990, El País tuvo que hacer frente a una nueva situación tras el incremento de la tensión política causado por los escándalos de corrupción del gobierno socialista de Felipe González. Desde entonces, desde el

entorno del Partido Popular y de los medios de comunicación afines a ese partido, se ha acusado a El País y al resto de medios propiedad del Grupo Prisa [de apoyar los intereses del PSOE. A pesar de ello, El País logró mantener su liderazgo como diario generalista más vendido, aunque a menor distancia de El Mundo. Durante los gobiernos socialistas de José Luis Rodríguez Zapatero El País, publicó cada vez más artículos críticos u opuestos a las políticas de este gobierno socialista. Esta situación abrió nuevos espacios en la prensa de centro izquierda de España, como fue la aparición del diario Público. Otros hechos relevantes del pasado más cercano han sido:

El 26 de noviembre de 2013, El País lanzó su edición online en portugués –la primera en otro idioma– para el público brasileño y el 1 de octubre de 2014 su web fue remodelada. El 4 de marzo de 2016, cerca de cumplirse cuarenta años de la fundación de El País, el director, Antonio Caño, anunció su inminente transformación en "un diario esencialmente digital", augurando incluso la futura desaparición de la edición impresa debido a que "el trasvase de lectores del papel al digital es constante" y que "el hábito de la compra del periódico en el quiosco ha quedado reducido a una minoría", si bien aseguró que el diario se seguiría publicando en papel "durante todo el tiempo que sea posible".

9.2 ACTIVO Y PASIVO DE EL PAÍS

ACTIVO ⁴⁸	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	86.996	84.400	6.314	7.189	15.001	15.397	15.990	18.038
<i>1. Inmovilizado intangible</i>	<i>2.601</i>	<i>2.643</i>	<i>1.298</i>	<i>2.509</i>	<i>2.799</i>	<i>1.028</i>	<i>1.894</i>	<i>975</i>
<i>2. Inmovilizado material</i>	<i>76.673</i>	<i>71.140</i>	<i>4.982</i>	<i>3.834</i>	<i>3.150</i>	<i>2.175</i>	<i>1.477</i>	<i>1.120</i>
<i>3. Inver. En emp. Del grupo y as. A l. Pl.</i>	<i>7.545</i>	<i>9.586</i>	<i>0</i>	<i>811</i>	<i>8.961</i>	<i>11.954</i>	<i>12.224</i>	<i>15.680</i>
<i>4. Inver. Financieras a largo plazo</i>	<i>177</i>	<i>1.031</i>	<i>34</i>	<i>35</i>	<i>47</i>	<i>85</i>	<i>13</i>	<i>13</i>
<i>5. Activos por impuestos diferidos</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>44</i>	<i>155</i>	<i>382</i>	<i>250</i>
B) ACTIVO CORRIENTE	108.283	97.353	133.295	118.057	103.157	59.502	56.966	43.795
<i>1. Existencias</i>	<i>15.600</i>	<i>20.013</i>	<i>3.380</i>	<i>4.735</i>	<i>4.478</i>	<i>2.990</i>	<i>3.496</i>	<i>2.858</i>
<i>2. Deudores comer. Y ot. Ctas. A cobrar</i>	<i>90.231</i>	<i>71.209</i>	<i>104.272</i>	<i>74.289</i>	<i>53.797</i>	<i>44.706</i>	<i>45.201</i>	<i>35.773</i>
a) Clientes por ventas y prest. Serv.	66.857	48.019	5.607	44.861	38.507	25.030	26.998	23.608
b) Clientes empresas del grupo y asoci.	18.872	19.149	92.809	26.365	13.878	18.593	14.495	9.971
c) Deudores varios	836	637	4.378	2.765	959	838	1.887	1.950
d) Personal	136	119	79	82	211	127	127	194
e) Otros créditos con adm. Públicas	3.530	3.285	1.399	216	242	118	1.694	50
<i>3. Inver. En emp. Grupo y aso. C. Pl.</i>	<i>442</i>	<i>616</i>	<i>25.513</i>	<i>38.034</i>	<i>44.314</i>	<i>11.701</i>	<i>7.386</i>	<i>4.181</i>
a) Créditos a empresas	442	616	25.500	38.021	39.314	11.701	6.814	2.038
b) Depósitos y Fianzas	0	0	13	13	5.000	0	572	2.143
<i>4. Periodificaciones a corto plazo</i>	<i>1.679</i>	<i>4.784</i>	<i>116</i>	<i>764</i>	<i>449</i>	<i>60</i>	<i>237</i>	<i>341</i>
<i>5. Efectivo y ot. Act. Líquidos equiv.</i>	<i>331</i>	<i>731</i>	<i>14</i>	<i>235</i>	<i>119</i>	<i>45</i>	<i>646</i>	<i>642</i>
TOTAL ACTIVO	195.279	181.753	139.609	125.246	118.158	74.899	72.956	61.833

⁴⁸ Tabla 71. Activo del Diario El País de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte en la web www.prisa.com y de la revista Noticias de la Comunicación.

PASIVO ⁴⁹	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) PATRIMONIO NETO	48.532	49.270	27.058	35.834	33.073	3.782	8.242	4.524
A.1) FONDOS PROPIOS	48.532	49.270	27.058	35.834	33.073	3.782	8.242	4.524
<i>1. Capital</i>	<i>18.000</i>	<i>18.000</i>	<i>15.743</i>	<i>15.743</i>	<i>15.743</i>	<i>15.743</i>	<i>3.306</i>	<i>3.306</i>
<i>2. Reservas</i>	<i>6.630</i>	<i>3.600</i>	<i>0</i>	<i>1.043</i>	<i>5.091</i>	<i>5.203</i>	<i>476</i>	<i>4.595</i>
<i>3. Resultado del ejercicio</i>	<i>73.902</i>	<i>27.670</i>	<i>11.315</i>	<i>19.048</i>	<i>12.239</i>	<i>-17.164</i>	<i>4.119</i>	<i>-3.680</i>
<i>4. Dividendo a cuenta</i>	<i>-50.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>341</i>	<i>303</i>
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.063	1.062	0	0	1.349	6.914	5.422	1.411
<i>1. Provisiones a largo plazo</i>	<i>1.042</i>	<i>1.041</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1.349</i>	<i>6.914</i>	<i>5.276</i>	<i>1.260</i>
<i>2. Deudas a largo plazo</i>	<i>21</i>	<i>21</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>146</i>	<i>151</i>
C) PASIVO CORRIENTE	145.675	131.421	112.551	89.412	83.736	64.203	59.292	55.898
<i>1. Deudas a corto plazo</i>	<i>1.045</i>	<i>639</i>	<i>28</i>	<i>1.433</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>2. Deudas con emp. Grupo y aso. a c. Pl.</i>	<i>43.243</i>	<i>24.022</i>	<i>4.813</i>	<i>4.905</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>3.621</i>
<i>3. Acreedores comer. Y ot. Ctas. A pagar</i>	<i>101.387</i>	<i>106.760</i>	<i>101.332</i>	<i>75.825</i>	<i>76.196</i>	<i>49.281</i>	<i>52.139</i>	<i>41.121</i>
a) Proveedores	22.726	29.350	20.026	15.184	16.130	11.872	11.104	8.126
b) Proveedores emp. Del grupo y as.	16.364	24.317	46.482	32.331	24.265	6.906	13.993	13.445
c) Acreedores varios	44.063	33.704	23.637	19.265	23.865	19.419	19.930	15.892
d) Remuneraciones pend. De pago	6.531	4.953	2.830	3.463	3.269	1.845	1.902	1.654
e) Otras deudas con adm. Públicas	5.960	8.105	8.375	5.582	8.667	9.239	5.210	2.004
f) Anticipos de clientes	5.743	6.331	0	0	0	0	0	0
<i>4. Periodificaciones a c. Pl.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>6.378</i>	<i>7.249</i>	<i>7.540</i>	<i>8.198</i>	<i>3.305</i>	<i>2.908</i>
<i>5. Provisiones a corto plazo</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>6.724</i>	<i>3.848</i>	<i>8.248</i>
TOTAL PASIVO	146.738	132.483	112.551	89.412	85.085	71.117	64.714	57.309
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	195.270	181.753	139.609	125.246	118.158	74.899	72.956	61.833

⁴⁹ Tabla 72. Pasivo del Diario El País de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte en la web www.prisa.com y de la revista Noticias de la Comunicación.

9.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE EL PAÍS

Cuenta P y G ⁵⁰	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	410.648	355.205	233.272	261.849	238.833	193.895	176.650	168.644
Importe Neto de la cifra de negocio	410.647	352.006	233.010	261.125	238.735	193.824	176.473	167.898
Otros ingresos de explotación	1	3.199	262	724	98	71	177	746
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	308.860	313.876	216.558	238.048	232.186	216.818	175.866	169.197
Var. Existencias de prod. Term. Y en curso	97	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	111.473	110.537	93.004	88.340	83.163	69.567	58.012	54.660
Gastos de personal	79.464	89.719	37.779	46.312	50.329	60.398	34.235	31.872
Dot. Amortización de inmovilizado	12.574	12.834	1.529	1.869	1.807	1.972	1.194	1.075
Otros gastos de explotación	105.255	100.723	84.246	101.556	96.886	83.473	82.456	80.851
Deterioro del resul. P. Enajena. Inmov	-3	63	0	-29	1	1.408	-31	739
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	101.788	41.329	16.714	23.801	6.647	-22.923	784	-553
Ingresos financieros	51	43	191	263	611	776	581	125
Gastos financieros	-1	-73	-103	-437	-118	-1.288	-1.199	-586
Var. Valor razonable inst. Financ.	-574	-1.769	0	0	0	0	0	0
Diferencias de cambio	-38	-85	-51	-75	-135	-76	-141	-42
Deterioro y resul. P. Enaje. Inst. Finan.	-1.332	-2.315	0	0	-1.352	-939	-530	-283
RESULTADO FINANCIERO	-1.894	-4.199	37	-249	-994	-1.527	-1.289	-786
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	99.894	37.130	16.751	23.552	5.653	-24.450	-505	-1.339
Impuesto sobre beneficios	-25.992	-9.460	-5.000	-4.217	6.779	7.286	4.624	-2.341
Resultado del ejer. Proced. De oper. Cont.	73.902	27.670	11.751	19.335	12.432	-17.164	4.119	-3.680
Resultado del ejerc. Proced. De oper. Interrump.	0	0	-436	-287	-193	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	73.902	27.670	11.315	19.048	12.239	-17.164	4.119	-3.680

⁵⁰ Tabla 73. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Diario El País de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte en la web www.prisa.com y de la revista Noticias de la Comunicación.

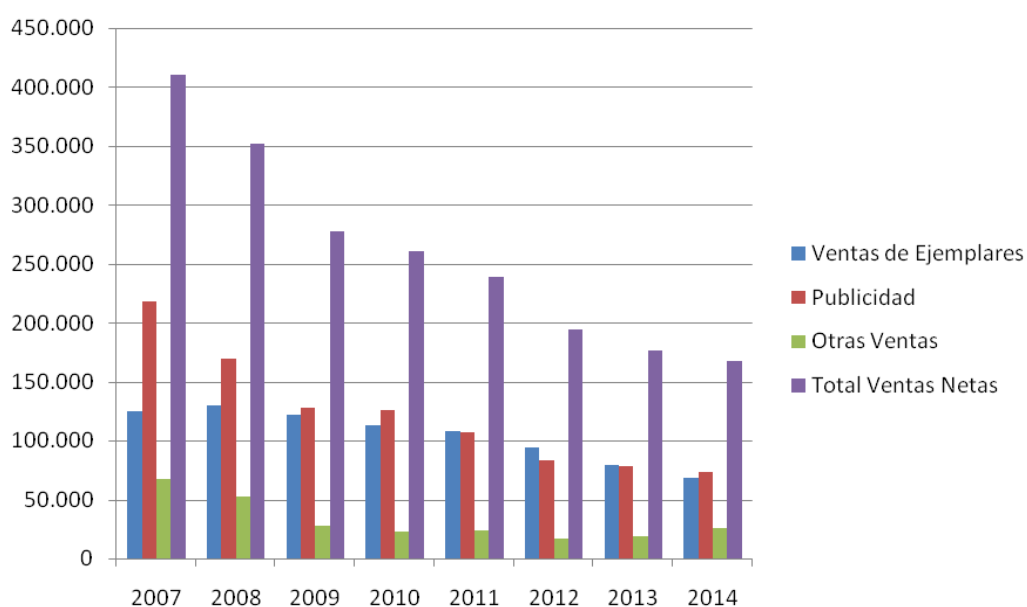
9.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO

9.4.1 VENTAS

Tabla 74. Ventas Desglosadas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

Ventas Desglosadas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas de Ejemplares	125.252	130.182	122.050	113.029	108.274	94.007	79.373	68.427
Publicidad	217.994	169.762	128.029	125.780	107.086	82.812	78.432	73.839
Otras Ventas	67.403	52.062	27.569	22.316	23.375	17.005	18.668	25.632
Total Ventas Netas	410.649	352.006	277.648	261.125	238.735	193.824	176.473	167.898

Figura 70. Ventas Desglosadas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.



Como podemos observar, y como ha pasado también con los grandes grupos, los diarios de prensa escrito han visto mermadas sus ventas drásticamente en el período analizado de 2007 a 2014 (la caída total supone un -59% en solo siete años). De nuevo comprobamos cómo la publicidad era la partida de mayores ingresos. Sin embargo en El País esto se dio la vuelta en 2011.

9.4.2 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Tabla 75. Rentabilidad de las Ventas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentab de las Ventas	18%	8%	5%	7%	5%	-9%	2%	-2%

Observamos que el diario ha sido rentable hasta 2012, donde se dio la vuelta, recuperándose el año siguiente, pero que en general ha tenido una buena actuación en el período que analizamos. La disminución entre 2007 y 2008 fue la más grande interanual, seguramente coincidiendo con el comienzo de la crisis. Si lo comparamos con el grupo Prisa, grupo al que pertenece el diario, la rentabilidad sobre ventas comenzó a ser negativa un año antes que El País.

Figura 71. Rentabilidad de las Ventas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.



9.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

En este apartado analizaremos para El País los cinco ratios fundamentales a la hora de tomar el pulso a una compañía: el Ratio de Liquidez, el Ratio de Endeudamiento, el Ratio de Autonomía, la Prueba de Ácido y la Calidad de la Deuda.

9.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ

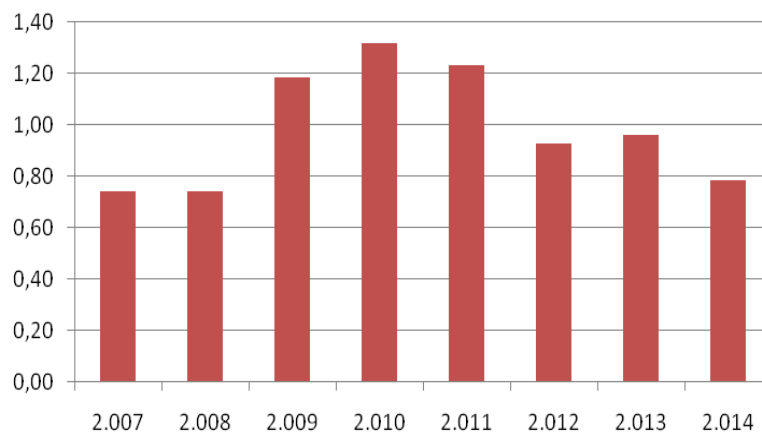
Como comentábamos, este ratio nos habla sobre la solvencia técnica. El valor ideal de dicho ratio se encuentra entre: $1,5 < RL < 2$.

En el caso de El País:

Tabla 76. Ratio de Liquidez del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Liquidez	0,74	0,74	1,18	1,32	1,23	0,93	0,96	0,78

Figura 72. Ratio de Liquidez del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.



El País, según este indicador, tiene bajos niveles de liquidez. Sin embargo, mejoró hasta tocar en 2010 un valor de 1,32. En principio, a falta de mirar los plazos de su deuda, nos indica una situación de suspensión de pagos.

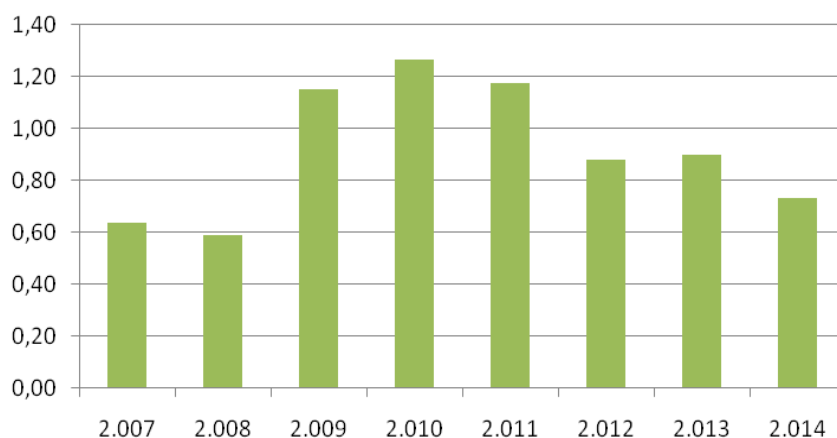
9.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO

Como vimos también, este ratio pretende analizar cuál es la liquidez a muy corto plazo de la empresa. El valor aconsejable es que tienda a la unidad.

Tabla 77. Prueba de Ácido del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prueba de Ácido	0,64	0,59	1,15	1,27	1,18	0,88	0,90	0,73

Figura 73. Prueba de Ácido del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.



Como podemos ver en la tabla, este indicador nos proporciona una imagen mejor que la anterior sobre la compañía. Podemos afirmar que el País no ha hecho una mala gestión de sus activos a corto plazo, pudiendo responder a sus pasivos en el corto. Es decir, no dispone de un exceso de existencias en sus balances.

9.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Analizamos ahora este ratio, que mide la dependencia que tiene la compañía respecto del capital ajeno. Los valores recomendables de endeudamiento se sitúan entre: $0,4 < RE < 0,6$.

Tabla 78. Ratio de Endeudamiento del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Endeudamiento	0,75	0,73	0,81	0,71	0,72	0,95	0,89	0,93

Con respecto a este indicador, el diario no ha dejado de "empeorar" en los ocho años analizados. Desde un nivel de endeudamiento del 75% en 2007 ha pasado a un 93% en 2014.

9.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA

Ahora calcularemos este ratio para saber cómo es la relación entre los capitales propios y ajenos. De alguna manera explica la cantidad de recursos propios que tendría la empresa para poder hacer frente a sus deudas. En este caso el valor aconsejable se encuentra entre: $0,7 < RA < 1,5$

Tabla 79. Ratio de Autonomía del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Autonomía	0,33	0,37	0,24	0,40	0,39	0,05	0,13	0,08

Este indicador no hace sino corroborar que la compañía está endeudada a niveles altísimos, ya que la relación entre Fondos Propios y el Pasivo Total (sin incluir Patrimonio Neto) es muy baja y disminuyó en gran medida desde 2010 donde tuvo su pico más alto.

9.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA

Ahora que hemos visto que la estructura de capital de El País no es precisamente sana, vamos a entrar en más detalle para estudiar qué tipo de deuda es la que tiene; si a corto o a largo plazo, porque cuanto más alejados estén los vencimientos de la deuda, más holgada irá la empresa en cuanto a sus obligaciones financieras.

En cuanto a este ratio, lo que interesa es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

Tabla 80. Ratio de Calidad de la Deuda Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calidad de la Deuda	0,99	0,99	1,00	1,00	0,98	0,90	0,92	0,98

Este ratio tiene fácil análisis: cuanto menor es, significa que hay más deuda a corto plazo sobre el total de deuda. Como comentábamos, lo mejor es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

En cuanto a Prisa el nivel se mantiene constante durante todos los años, en un nivel cercano a la unidad. Resulta que todos los años la compañía opera con unas deudas a corto plazo excesivas.

9.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

En este apartado vamos a calcular dos de los ratios más importantes a la hora de analizar los estados financieros de una empresa. Hablamos del ROA y del ROE.

9.6.1 ROA

Tabla 81. ROA del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	52,1%	22,7%	12,0%	19,0%	5,6%	-30,6%	1,1%	-0,9%

9.6.2 ROE

Tabla 82. ROE del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	209,7%	83,9%	61,8%	66,4%	20,1%	-606,1%	9,5%	-12,2%

9.6.3 ROA VS ROE

Tabla 83. ROA vs ROE del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

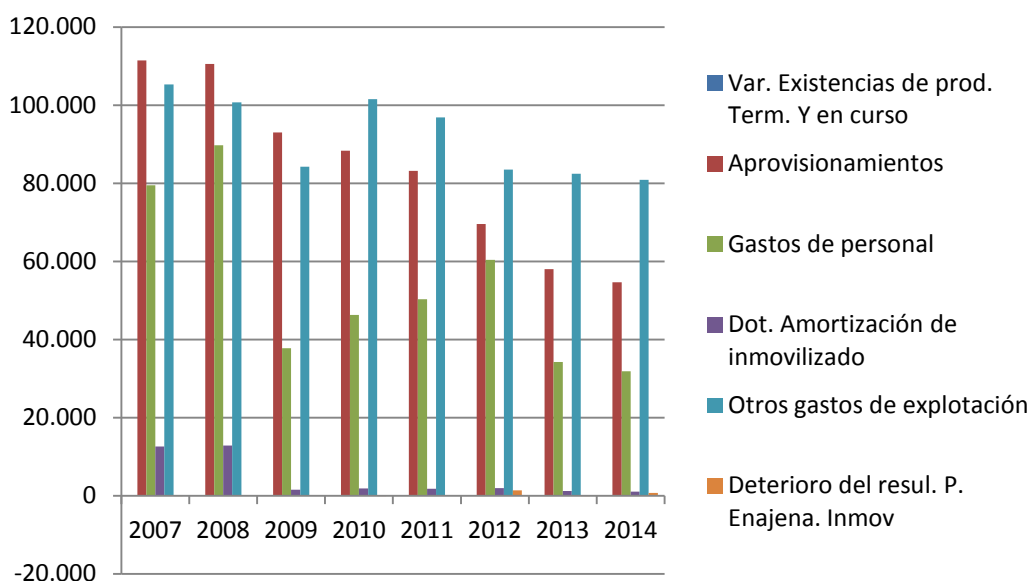
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA - ROE (%)	-157,6%	-61,1%	-49,8%	-47,4%	-14,5%	575,5%	-8,4%	11,3%
Estado	<	<	<	<	<	>	<	>

Como podemos ver en la tabla, el ROE superó al ROA casi todos los años, salvo en 2012 y 2014. Esto implica que el retorno sobre los activos de El País casi todo el período analizado fue superior al tipo de interés al que se financiaban. Si nos ceñimos a la teoría, durante casi todo el período a la empresa le resultaría interesante endeudarse para financiar sus activos.

9.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

De manera constante, los gastos fijos más importantes en los que incurre esta empresa es en los son los aprovisionamientos y la partida que consideran "Otros Gastos de Explotación". En el caso de este diario los Gastos de Personal suponen el tercero de los gastos más grandes.

Figura 74. Gastos de Explotación Desglosados del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.



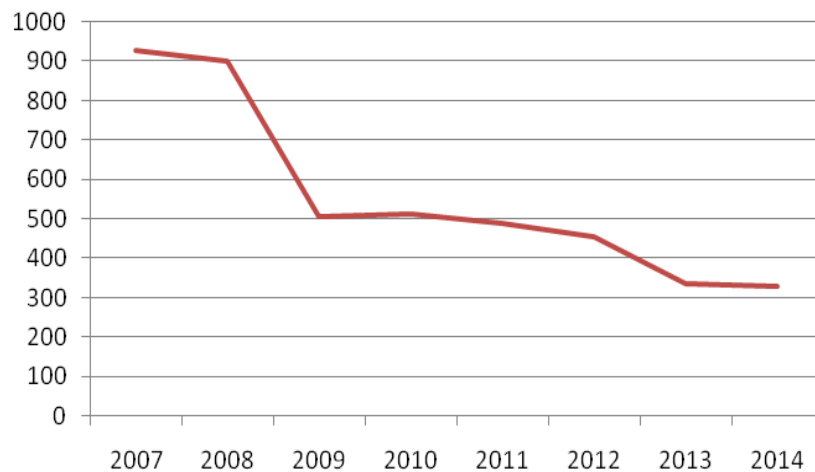
9.8 PLANTILLA

Tabla 84. Número de Empleados del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empleados	926	899	507	512	488	455	337	330

Es importante estudiar cómo ha sido la evolución del número de empleados, porque al final una empresa es el conjunto de personas que trabajan por sacarla adelante.

Figura 75. Número de Empleados del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.



CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE ABC

10.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL DIARIO

Fundado en Madrid el 1 de enero de 1903 por Torcuato Luca de Tena y Álvarez-Ossorio, en sus orígenes fue un semanario, aunque se convirtió en un bisemanario en junio del mismo año, de nuevo semanario en 1904 y tras un periodo durante el cual no se publicó comenzó a distribuirse diariamente de forma definitiva a partir del 1 de junio de 1905. El 12 de octubre de 1929 nació el ABC de Sevilla.

Con la Guerra Civil Española, las dos ediciones se "separaron" ideológicamente: ABC de Madrid se "unió" al bando republicano y ABC de Sevilla al bando sublevado.

En la mañana del 20 de julio de 1936 y ante la confusión que reinaba en Madrid, donde corrían insistentes rumores de que el Gobierno iba a incautarse del periódico, su director, Luis de Galinsoga logró entrar en contacto telefónico con el Ministerio de Gobernación para confirmar sus intenciones. Cuando el personal de la redacción se disponía a desalojar el edificio, éste fue ocupado por un comité sindical.

Pocos días después, el hasta entonces subdirector del periódico, y presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid, Alfonso Rodríguez Santamaría, fue detenido y fusilado a principios de agosto de 1936.

El periódico pasó a ser gestionado por Unión Republicana. En 1938 su distribución apenas alcanzaba los 10 000 ejemplares diarios y a comienzos de 1939 el periódico consistía en un cuadernillo de cuatro páginas. Al término de la guerra civil, el ABC fue restituido a sus propietarios originales por el bando vencedor liderado por Francisco Franco y volvió a ser el periódico más vendido en España.

En la democracia resurgió el diario bajo la dirección de Luis María Anson. Algunos autores han señalado su cercanía ideológica y editorial al Partido

Popular, y antiguamente a Alianza Popular. Así, en 2005 era el tercer periódico más vendido de España y el más antiguo de Madrid.

En febrero de 2008 el consejo de administración de ABC nombró a Ángel Expósito como director.

El 11 de febrero se anunció el fichaje de la plana mayor del diario La Razón. El cambio de dirección fue seguido de un significativo aumento de ventas durante dicho año.

El 8 de septiembre de 2010 Bieito Rubido Ramonde sustituyó a Ángel Expósito Mora en la dirección del periódico. Fue presidido por Guillermo Luca de Tena hasta 1998, cuando este fue sustituido por Nemesio Fernández-Cuesta. Su editora es, también desde 1998, Catalina Luca de Tena y García-Conde.

Durante 2009 se realizó la presentación oficial del fondo documental que alberga ABC.es, disponible para todos los públicos de manera gratuita, que cuenta con cinco millones de páginas que incluyen, además de los más de 60 000 números del diario que se han editado hasta hoy en las ediciones de Madrid y Sevilla, las páginas de revistas y suplementos de la histórica cabecera.

10.2 ACTIVO Y PASIVO DE ABC

ACTIVO ⁵¹	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	91.106.129	179.237.993	190.351.625	209.816.596	225.507.056	242.039.455	250.060.712	99.915.320
1. Inmovilizado intangible	1.179.982	1.312.230	1.456.861	1.515.194	2.286.305	3.195.872	2.310.259	1.810.344
2. Inmovilizado material	49.084.318	114.936.444	109.394.401	118.202.043	129.511.834	139.705.821	148.858.588	20.549.375
a) Terrenos y construcciones		9.432.001	9.288.721	11.817.668	12.309.130	11.883.863	11.879.197	11.410.195
b) Instal. Técnicas y maquinaria		25.246.508	13.500.078	12.466.744	8.662.416	10.322.940	9.530.542	9.139.180
d) Anticipos e inmovilizado en curso		166.665	763.446	264.211	0	0	296.353	0
3. Inver. En emp. Del grupo y as. A l. Pl.		40.045.635	42.921.078	46.826.710	54.270.144	58.749.509	63.576.248	56.215.367
a) Instrumentos de Patrimonio		14.981.910	14.981.910	14.741.110	25.777.679	27.225.573	26.225.573	26.225.573
b) Créditos a empresas		25.063.725	27.939.168	32.085.600	28.492.465	31.523.936	37.350.675	29.989.794
4. Inver. Financieras a largo plazo	40.841.829	126.482	128.781	65.466	65.166	67.946	67.947	1.996.037
a) Depósitos y fianzas		29.613	29.613	29.613	29.613	29.613	29.614	29.614
b) Otros activos financieros		96.869	99.168	35.853	35.553	38.333	38.333	1.966.423
5. Activos por impuestos diferidos		22.817.202	36.450.504	43.207.183	39.373.607	40.320.307	35.247.670	19.344.197
B) ACTIVO CORRIENTE	48.737.437	65.550.342	60.416.192	55.561.502	48.112.397	46.129.455	33.396.355	31.152.178
1. Existencias	7.207.928	7.534.616	5.177.848	4.145.783	5.676.089	5.287.704	3.611.982	2.721.209
2. Deudores comer. Y ot. Ctas. A cobrar	40.663.134	48.225.893	48.665.334	42.925.697	34.397.240	30.225.868	25.242.756	25.710.456
a) Clientes por ventas y prest. Serv.		23.358.134	22.324.211	20.694.172	22.722.574	17.657.760	16.180.085	14.516.639
b) Clientes empresas del grupo y asoc.		19.918.415	17.396.212	10.099.316	10.757.551	11.152.428	8.721.424	9.529.581
c) Deudores varios		2.439.041	3.135.289	1.616.730	588.296	1.088.955	175.670	1.591.829
d) Personal		5.380	0	0	0	0	0	0
e) Otros créditos con adm. Públicas		2.504.923	5.809.622	10.515.479	328.819	326.725	165.577	72.407
3. Inver. En emp. Grupo y aso. C. Pl.	0	641.799	1.825.067	4.525.586	7.257.250	4.856.366	3.426.384	1.701.572
4. Periodificaciones a corto plazo	140.318	1.193.445	94.088	88.330	332.515	2.745.033	173.338	951.901
5. Efectivo y ot. Act. Líquidos equiv.	726.057	571.317	961.833	184.084	447.781	2.555.453	482.864	62.008
6. Inversiones financieras a corto plazo		772	772	772	1.522	459.031	459.031	5.032
7. Activos no corrts mant. Para la venta		7.382.500	3.691.250	3.691.250	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	139.843.566	244.788.335	250.767.817	265.378.098	273.619.453	288.168.910	283.457.067	131.067.498

⁵¹ Tabla 85. Activo del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

PASIVO ⁵²	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) PATRIMONIO NETO	33.082.750	27.772.600	2.237.011	13.944.589	40.072.700	26.663.034	12.754.570	-20.295.933
A.1) FONDOS PROPIOS	33.082.750	27.226.943	2.237.011	13.944.589	40.072.700	26.663.034	12.754.570	-20.295.933
1. Capital	6.100.190	6.100.190	6.100.190	6.100.190	6.276.190	6.276.190	6.276.190	6.276.190
2. Reservas	22.845.053	24.475.627	24.475.627	1.220.038	1.220.038	1.220.038	1.220.038	-2.979.962
3. Resultado del ejercicio	-12.484.964	-6.519.352	-24.989.932	-15.187.422	-8.146.919	-13.409.666	-13.908.464	-28.850.503
5. Resultados negativos de ejercicios anteriores	967.029	-12.484.964	-19.004.316	0	0	-8.146.919	-21.556.585	-35.465.049
6. Prima de emisión	15.655.442	15.655.442	15.655.442	9.811.783	30.623.391	30.623.391	30.623.391	30.623.391
7. Otras aportaciones de socios				12.000.000	10.100.000	10.100.000	10.100.000	10.100.000
A.2) SUBVEN., DONAC. Y LEGADOS REC.	0	545.657	0	0	0	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	60.759.603	68.705.782	77.861.069	96.716.889	56.217.077	69.033.985	81.623.612	113.295.835
1. Provisiones a largo plazo	2.636.629	17.301.554	25.668.923	120.468	85.640	109.070	46.859	70.289
a) Provisión para impuestos	0	14.030.877	10.572.163	34.828	85.640	85.640	0	
b) Provisiones para responsabilidades	2.636.629	1.963.154	14.955.128	0	0	23.430	46.859	70.289
c) Provisiones por reestructuración	0	1.307.523	141.632	85.640	0	0	0	
2. Deudas a largo plazo	58.122.974	50.450.064	51.471.835	79.391.685	46.085.960	29.145.438	17.139.318	4.643.189
a) Deudas con ent. Créd. Y oblig. U otro val.neg.	40.954.422	50.401.645	51.424.318	58.885.187	30.164.424	17.308.978	9.103.813	0
b) Otros pasivos financieros	17.168.552	48.419	47.517	47.217	47.217	47.217	47.216	47.217
c) Deudas por prest. A l. Pl. Al personal	0	0	0	20.459.281	15.874.319	11.789.243	7.988.289	4.595.972
3. Deudas con emp. Grupo y aso. A c. Pl.	0	0	0	16.484.425	10.035.075	39.769.075	64.427.033	108.573.691
4. Pasivos por impuesto diferido	0	954.164	720.311	720.311	10.402	10.402	10.402	8.666
C) PASIVO CORRIENTE	46.001.213	68.218.683	84.827.581	61.063.099	68.789.388	74.972.873	61.926.388	38.067.596
1. Deudas a corto plazo	294.324	5.297.606	5.110.553	9.805.275	16.364.735	21.517.129	20.420.919	1.925.976
a) Deudas con ent. Créd. Y oblig. U otro val.neg.	294.324	5.297.606	5.110.553	7.551.058	14.543.859	19.789.785	18.754.189	0
b) Otros pasivos financieros	0	0	0	1.258	32.918	0	0	319.860
c) Deudas por prest. A c. Pl. Al personal	0	0	0	2.252.959	1.787.958	1.727.344	1.666.730	1.606.116
2. Deudas con emp. Grupo y aso. a c. Pl.	8.340.084	1.000.000	3.471.003	2.661.096	0	1.339.245	1.342.016	3.032.748
3. Acreedores comer. Y ot. Ctas. A pagar	31.510.211	56.785.118	68.715.192	46.111.207	48.950.898	48.551.011	37.761.721	30.501.170
a) Proveedores	0	20.209.126	21.637.322	17.819.502	25.069.964	27.040.357	21.201.222	16.398.529
b) Proveedores emp. Del grupo y as.	0	32.041.774	29.622.456	15.587.050	17.907.541	14.419.088	12.553.823	9.742.271
c) Acreedores varios	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Remuneraciones pend. De pago	0	2.964.235	11.297.115	5.305.753	3.713.800	5.053.230	2.421.075	2.336.054
e) Otras deudas con adm. Públicas	0	1.569.983	6.158.299	7.398.902	2.259.593	2.038.336	1.585.601	2.024.316
4. Periodificaciones a c. Pl.	5.856.594	1.882.643	3.548.620	2.485.521	3.473.755	3.565.488	2.401.732	2.607.702
5. Provisiones a corto plazo	0	2.653.316	3.382.213	0	0	0	0	0
6. Pasivos vinc. A act. No ctes. Mant. P. La venta	0	600.000	600.000	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	106.760.816	136.924.465	162.688.650	157.779.988	125.006.465	144.006.858	143.550.000	151.363.431
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	139.843.566	164.697.065	164.925.661	171.724.577	165.079.165	170.669.892	156.304.570	131.067.498

⁵² Tabla 86. Pasivo del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

10.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE ABC

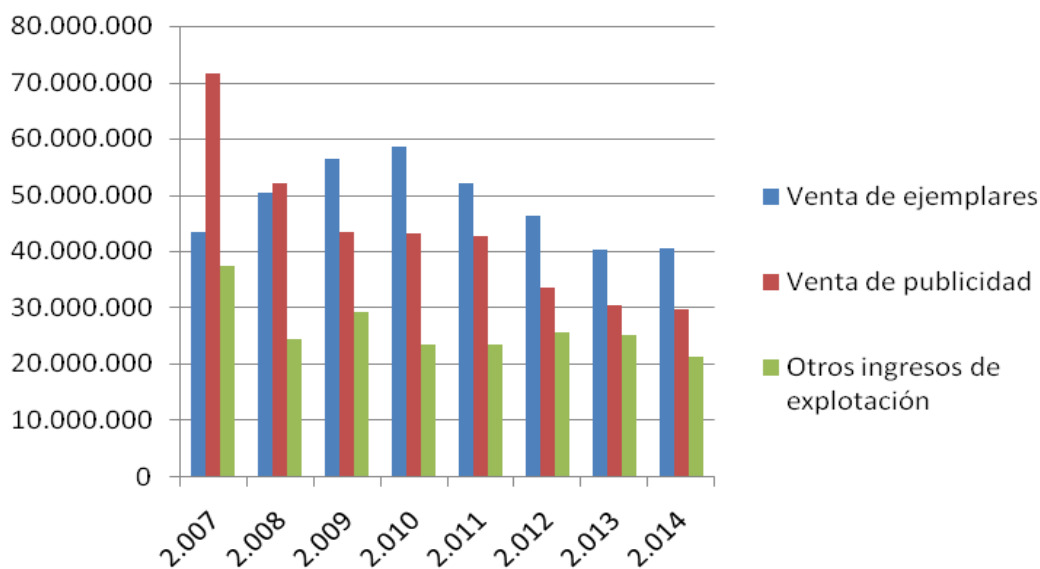
Cuenta P y G ⁵³	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	152.050.641	126.641.198	129.026.648	125.185.951	118.067.547	105.235.192	95.897.525	91.393.963
Importe Neto de la cifra de negocio	114.742.419	102.298.339	99.836.898	101.740.918	94.619.231	79.792.196	70.783.970	70.139.606
a) Venta de ejemplares	43.257.379	50.314.111	56.484.946	58.510.946	51.954.603	46.278.467	40.331.536	40.429.025
b) Venta de publicidad	71.485.040	51.984.228	43.351.952	43.229.972	42.664.628	33.513.729	30.452.434	29.710.581
Otros ingresos de explotación	37.308.222	24.342.859	29.189.750	23.445.033	23.448.316	25.442.996	25.113.555	21.254.357
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	170.084.526	135.384.152	166.615.701	144.575.370	126.474.917	117.967.981	103.601.679	97.226.777
Aprovisionamientos	21.448.651	25.146.194	23.506.552	18.455.325	16.225.444	12.592.371	10.226.614	9.419.505
Gastos de personal	47.103.298	40.501.803	56.993.432	21.274.681	24.688.630	18.260.069	14.576.266	15.289.562
Dot. Amortización de inmovilizado	5.671.142	5.600.556	5.161.438	2.971.544	2.170.519	2.200.652	2.583.699	2.585.191
Excesos de provisiones	140.000	0	-391.133	-693.316	0	0	0	0
Otros gastos de explotación	95.721.435	94.338.685	97.466.546	102.567.136	95.002.527	84.655.857	76.215.100	69.932.519
Deterioro del resul. P. Enajena. Inmov	0	-30.015.568	-15.341.624	0	-11.612.203	259.032	0	0
Imputación de subv. de inmov. No finan.	0	-187.518	-779.510	0	0	0	0	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	-18.033.885	-8.742.954	-37.589.053	-19.389.419	-8.407.370	-12.732.789	-7.704.154	-5.832.814
Ingresos financieros		733.829	563.161	757.957	1.536.545	1.508.366	1.441.244	1.301.417
Gastos financieros		-2.937.942	-2.010.438	-3.367.202	-3.806.732	-3.376.523	-2.931.619	-2.571.908
a) Por deudas con emp. Grupo y asoci.		-27.649	-49.140	-212.568	-535.234	-408.637	-743.178	-1.835.492
b) Por deudas con terceros		-2.027.777	-1.078.782	-2.278.435	-2.432.311	-2.617.555	-2.081.129	-582.184
c) Por actualización de provisiones		-882.516	-882.516	-876.199	-839.187	-350.331	-107.312	-154.232
Diferencias de cambio		-5.952	-978	-2.350	-547	-937	-848	-2.604
Deterioro y resul. P. Enaje. Inst. Finan.		13.909	0	55.992	0	-4.552.106	-3.100.000	0
RESULTADO FINANCIERO	-1.195.468	-2.196.156	-1.448.255	-2.555.603	-2.270.734	-6.421.200	-4.591.223	-1.273.095
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-19.229.353	-10.939.110	-39.037.308	-21.945.022	-10.678.104	-19.153.989	-12.295.377	-7.105.909
Impuesto sobre beneficios	6.744.389	4.419.758	14.047.376	6.757.600	2.531.185	5.744.323	-1.613.087	-21.744.594
Resultado del ejer. Proced. De oper. Cont.	-12.484.964	-6.519.352	-24.989.932	-15.187.422	-8.146.919	-13.409.666	-13.908.464	-28.850.503
Resultado del ejerc. Proced. De oper. Interrump.	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-12.484.964	-6.519.352	-24.989.932	-15.187.422	-8.146.919	-13.409.666	-13.908.464	-28.850.503

⁵³ Tabla 87. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

10.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO

De un vistazo podemos comprobar que los ingresos por publicidad han caído como en todo el sector, de hecho un -58.4% a lo largo del período analizado. Sin embargo, la venta de ejemplares aumentó hasta 2010, volviendo a reducirse en los años posteriores, aunque terminado el 2014 en niveles de ingresos poco inferiores a los de 2007 (de hecho, la variación entre ambos años fue de -6.5%).

Figura 76. Ingresos Desglosados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.



10.4.1 RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Tabla 88. Rentabilidad de las Ventas del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentab de las Ventas	-11%	-6%	-25%	-15%	-9%	-17%	-20%	-41%

Según este indicador, el diario ABC no ha sido rentable ninguno de los años a lo largo del período analizado, sencillamente porque el resultado de

todos los ejercicios era negativo, dados los altísimos gastos, sobre todo provenientes de una partida: Otros Gastos de Explotación.

10.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

En este apartado analizaremos para ABC los cinco ratios fundamentales a la hora de tomar el pulso a una compañía: el Ratio de Liquidez, el Ratio de Endeudamiento, el Ratio de Autonomía, la Prueba de Ácido y la Calidad de la Deuda.

10.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ

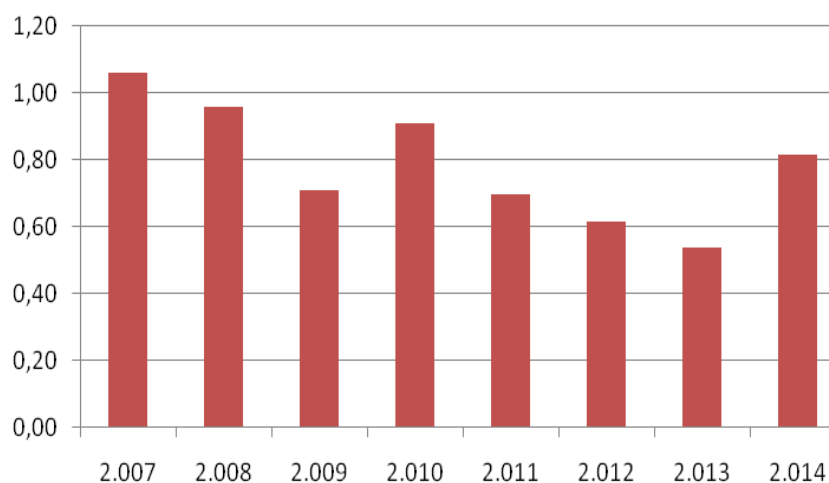
Como comentábamos, este ratio nos habla sobre la solvencia técnica. El valor ideal de dicho ratio se encuentra entre: $1,5 < RL < 2$.

En el caso de ABC:

Tabla 89. Ratio de Liquidez del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Liquidez	1,06	0,96	0,71	0,91	0,70	0,62	0,54	0,82

Figura 77. Ratio de Liquidez del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.



ABC no presenta, según este indicador, buenos niveles de liquidez. En principio, a falta de mirar los plazos de su deuda, nos indica una situación de suspensión de pagos.

10.5.2 PRUEBA DE ÁCIDO

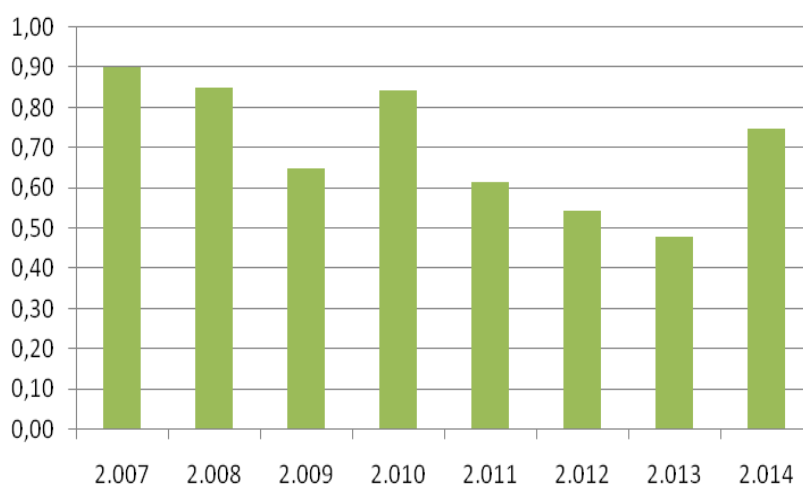
Como vimos también, este ratio pretende analizar cuál es la liquidez a muy corto plazo de la empresa. El valor aconsejable es que tienda a la unidad.

Tabla 90. Prueba de Ácido del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prueba de Ácido	0,90	0,85	0,65	0,84	0,62	0,54	0,48	0,75

Según este indicador, en 2007, 2008 y 2010 la compañía tenía una posición relativamente buena en el corto plazo. Sin embargo, con los años ha ido empeorando, teniendo su valor más bajo en 2013. Esto quiere decir que con los años su gestión de existencias ha ido empeorando.

Figura 78. Prueba de Ácido del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.



10.5.3 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Analizamos ahora este ratio, que mide la dependencia que tiene la compañía respecto del capital ajeno. Los valores recomendables de endeudamiento se sitúan entre: $0,4 < RE < 0,6$.

Tabla 91. Ratio de Endeudamiento del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Endeudamiento	0,76	0,83	0,99	0,92	0,76	0,84	0,92	1,15

En relación con este indicador vemos que con el tiempo ha empeorado. Además, siempre ha tenido niveles de endeudamiento excesivos, por encima del 60% máximo recomendado. Y no sólo es así, sino que al cierre del ejercicio 2014 la compañía presentó (si vemos las Cuentas Anuales) unos Fondos Propios negativos provenientes de que cerraron el año en pérdidas y acarreaban pérdidas del año anterior. En principio ante esta situación la sociedad está en causa de disolución. Si ese desfase no se solucionara, sería obligatorio disolver la sociedad. Esto no sólo es una cuestión contable, ya que si el desfase no se soluciona y la sociedad no se disuelve, los administradores pueden responder con su patrimonio de las deudas sociales.

10.5.4 RATIO DE AUTONOMÍA

Ahora calcularemos este ratio para saber cómo es la relación entre los capitales propios y ajenos. De alguna manera explica la cantidad de recursos propios que tendría la empresa para poder hacer frente a sus deudas. En este caso el valor aconsejable se encuentra entre: $0,7 < RA < 1,5$

Tabla 92. Ratio de Autonomía del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Autonomía	0,31	0,20	0,01	0,09	0,32	0,19	0,09	-0,13

Este indicador no hace más que corroborar lo que comentábamos y es que la compañía tiene muy pocos recursos propios en su balance.

10.5.5 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA

Ahora que hemos visto que la estructura de capital de Abc no es saludable, vamos a estudiar qué tipo de deuda es la predominante; si a corto o a largo plazo, porque cuanto más alejados estén los vencimientos de la deuda, más holgada irá la empresa en cuanto a sus obligaciones financieras.

En cuanto a este ratio, lo que interesa es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo.

Tabla 93. Ratio de Calidad de la Deuda del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calidad de la Deuda	0,43	0,50	0,52	0,39	0,55	0,52	0,43	0,25

Según este ratio, la situación no es tan grave para la compañía, porque en media del total de su deuda es a corto plazo, luego tiene la deuda a suficiente plazo como para hacer frente a los pagos.

10.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

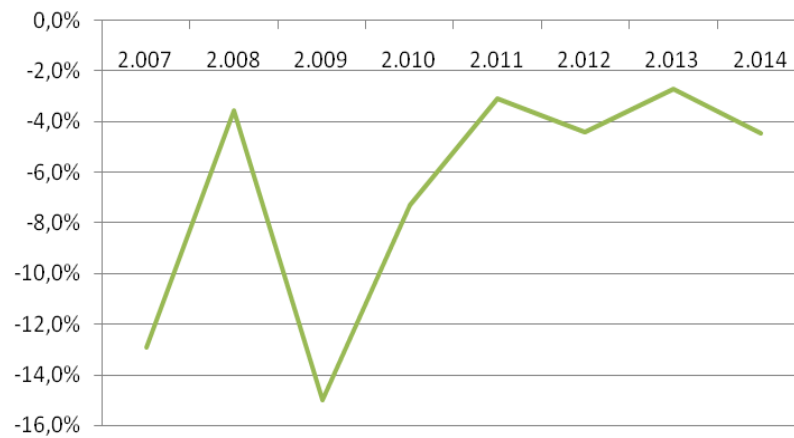
En este apartado vamos a calcular dos de los ratios más importantes a la hora de analizar los estados financieros de una empresa. Hablamos del ROA y del ROE.

10.6.1 ROA

Tabla 94. ROA del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	-12,9%	-3,6%	-15,0%	-7,3%	-3,1%	-4,4%	-2,7%	-4,5%

Figura 79. ROA del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

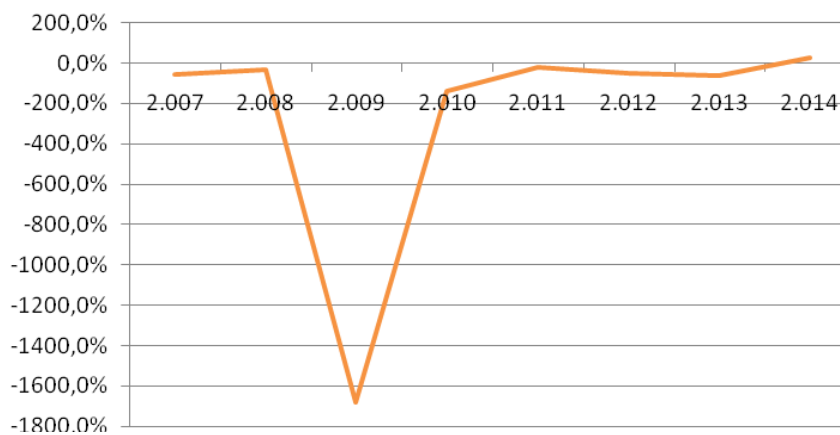


10.6.2 ROE

Tabla 95. ROE del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	-54,5%	-32,1%	-1680,3%	-139,0%	-21,0%	-47,8%	-60,4%	28,7%

Figura 80. ROE del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.



10.6.2 ROA VS ROE

Tabla 96. ROA vs ROE del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

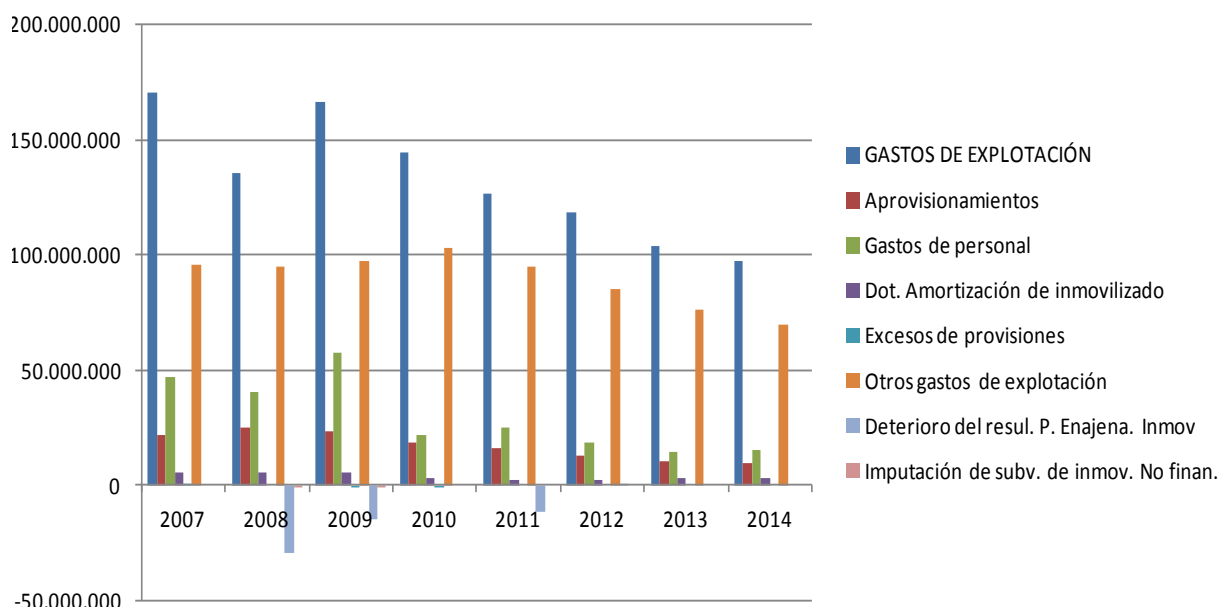
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA - ROE (%)	41,6%	28,5%	1665,3%	131,7%	17,9%	43,3%	57,7%	-33,2%
Estado	>	>	>	>	>	>	>	<

Como podemos ver en la tabla, el ROE ha sido inferior al ROA en casi todos los años. Esto implica que el retorno sobre equity de ABC fue inferior al tipo de interés al que se financiaban, luego no les debería resultar interesante endeudarse para financiarse.

10.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

A diferencia de El País, los gastos fijos más importantes en los que incurre esta empresa es en los no son los aprovisionamientos, sino la partida que consideran "Otros Gastos de Explotación", seguida de los Gastos de Personal. Es curioso cómo, comparadas, los gastos de aprovisionamientos son tan bajos.

Figura 81. Gastos de Explotación Desglosados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

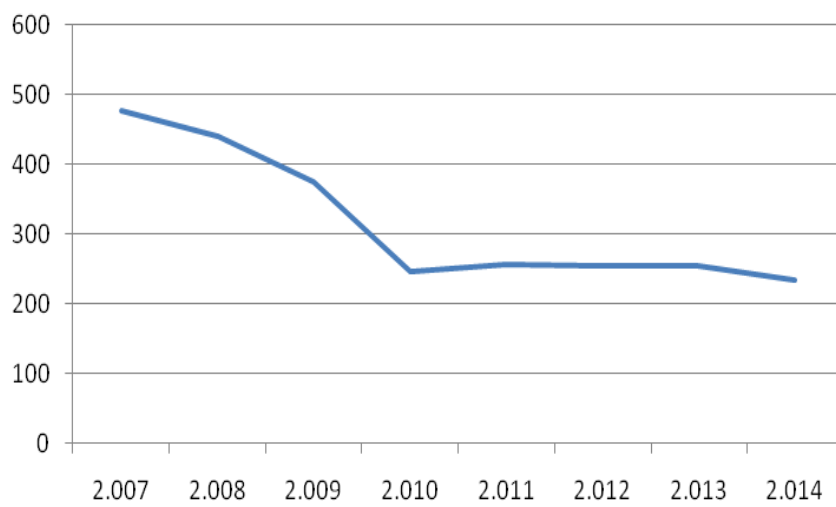


10.8 PLANTILLA

Tabla 97. Número de Empleados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empleados	477	440	375	246	256	253	253	233

Figura 82. Número de Empleados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.



CAPÍTULO 11. ANÁLISIS DE EL MUNDO

11.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DEL DIARIO

El Mundo es un diario con sede en Madrid que comenzó sus andaduras el 23 de octubre de 1989, dirigido por Pedro J. Ramírez hasta que lo abandonase el 30 de enero de 2014. En estos momentos cuenta también con una edición en internet (elmundo.es), aunque sus contenidos no son exactamente los mismos que en la edición impresa. Es relevante la inclusión de este diario en la tesis debido a que esta versión digital es el segundo periódico digital en español más consultado del mundo con 9.036.000 usuarios únicos según datos de septiembre de 2016.

La edición digital comenzó en octubre de 1995 con la creación de la empresa Mundinteractivos S.A, que en 2008 pasó a llamarse Unidad Editorial Internet, S.L. Esta edición ofrece contenidos constantemente actualizados, algunos de carácter gratuito, pero incluyendo otra parte de pago, que corresponde a los contenidos que provienen del diario impreso. En líneas generales los contenidos entre ambas son independientes aunque, de manera puntual los textos generados en Internet saltan a las páginas de papel y viceversa. Esta edición cuenta con su propio departamento de gráficos interactivos y de vídeo para elaborar contenidos específicos. Además cuenta con 61 blogs actualizados y 91 sin actualización, diferenciados por temática y contenido.

La empresa editora de El Mundo es Unidad Editorial Información General, S.L.U., que es propiedad de Unidad Editorial, S.A., propietaria también del Grupo Recoletos. Ambas están participadas mayoritariamente por el grupo RCS MediaGroup (Rizzoli), que a su vez controla el diario italiano de mayor tirada (Corriere della Sera), y son ellos los que toman las decisiones sobre el diario.

Una fecha muy importante para el Grupo Unidad Editorial y por ende para El Mundo fue el lanzamiento el 8 de marzo de 2010 del quiosco digital

Orbyt, que lanzó junto con otras empresas editoriales. Este quiosco consistía en una plataforma digital de contenidos de pago destinada a todos los productos editoriales de dichas empresas, en la que además de contar con secciones específicas (cuatro para El Mundo), también se puede consultar la hemeroteca de todas las publicaciones, opinar, interactuar con la redacción y beneficiarse de promociones o descuentos exclusivos.

Según publicaba el propio grupo italiano dueño de la corporación en 2011, Unidad Editorial se encuentra en situación de quiebra técnica, siendo 2011 el quinto año consecutivo en "números rojos".

11.2 ACTIVO Y PASIVO DE EL MUNDO

ACTIVO ⁵⁴	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE	980.442	3.843.066	5.394.245	9.575.554	8.304.801	2.606.549	12.130.441	25.413.443
<i>1. Inmovilizado intangible</i>	<i>26.710</i>	<i>38.744</i>	<i>67.025</i>	<i>1.146.643</i>	<i>2.105.886</i>	<i>1.979.137</i>	<i>1.692.561</i>	<i>1.050.978</i>
a) Fondo de Comercio	0	0	0	1.754	1.204	654	123	0
b) Aplicaciones Informáticas	26.710	38.744	67.025	1.144.889	2.104.682	1.978.483	1.692.438	1.050.978
<i>2. Inmovilizado material</i>	<i>316.410</i>	<i>256.267</i>	<i>189.958</i>	<i>1.110.785</i>	<i>857.999</i>	<i>601.782</i>	<i>345.680</i>	<i>201.765</i>
b) Instal. Técnicas y maquinaria	316.410	256.267	6.279	70.210	60.793	51.630	46.453	34.085
e) Otro inmovilizado	0	0	183.679	1.040.575	797.206	550.152	299.227	167.680
<i>3. Inver. En emp. Del grupo y as. A l. Pl.</i>	<i>0</i>	<i>2.767.236</i>	<i>2.767.236</i>	<i>3.867.236</i>	<i>1.100.000</i>	<i>21.622</i>	<i>200.756</i>	<i>233.002</i>
<i>4. Inver. Financieras a largo plazo</i>	<i>637.322</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5.504</i>	<i>5.507</i>	<i>4.008</i>	<i>4.008</i>	<i>19.008</i>
<i>5. Activos por impuestos diferidos</i>	<i>0</i>	<i>780.819</i>	<i>2.370.026</i>	<i>3.445.386</i>	<i>4.235.409</i>	<i>0</i>	<i>697.330</i>	<i>14.718.584</i>
<i>6. Deudores a LP empresas del grupo y c</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>9.190.106</i>	<i>9.190.106</i>
B) ACTIVO CORRIENTE	79.622.984	42.047.787	25.292.871	36.552.594	37.460.548	21.482.318	18.647.655	32.046.924
<i>1. Existencias</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>2. Deudores comer. Y ot. Ctas. A cobrar</i>	<i>79.425.525</i>	<i>37.360.965</i>	<i>25.115.361</i>	<i>36.330.791</i>	<i>37.189.226</i>	<i>15.979.514</i>	<i>18.592.685</i>	<i>25.471.593</i>
a) Clientes por ventas y prest. Serv.	1.013.600	3.457.180	2.260.871	3.303.725	3.018.636	2.332.757	1.945.281	2.151.175
b) Clientes empresas del grupo y asoc.	78.361.869	29.631.893	22.717.336	32.741.086	31.827.997	12.300.691	13.989.841	23.164.353
c) Deudores varios	49.999	33.599	13.735	59.580	2.119.587	1.198.869	2.483.587	70.718
d) Personal	0	298	80.212	148.876	119.897	99.475	126.156	85.202
e) Otros créditos con adm. Públicas	57	4.237.995	43.207	77.524	103.109	47.722	47.820	145
<i>3. Inver. En emp. Grupo y aso. C. Pl.</i>	<i>0</i>	<i>4.470.097</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5.150.784</i>	<i>0</i>	<i>6.508.374</i>
<i>4. Periodificaciones a corto plazo</i>	<i>179.405</i>	<i>0</i>	<i>165.301</i>	<i>37.500</i>	<i>37.500</i>	<i>137.500</i>	<i>0</i>	<i>1.909</i>
<i>5. Efectivo y ot. Act. Líquidos equiv.</i>	<i>18.054</i>	<i>216.725</i>	<i>12.209</i>	<i>184.303</i>	<i>233.822</i>	<i>214.520</i>	<i>54.970</i>	<i>65.048</i>
TOTAL ACTIVO	80.603.426	45.890.853	30.687.116	46.128.148	45.765.349	24.088.867	30.778.096	57.460.367

⁵⁴ Tabla 98. Activo del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Ernst & Young y de la revista Noticias de la Comunicación.

PASIVO ⁵⁵	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A) PATRIMONIO NETO	11.524.961	-3.260.862	-8.785.769	-10.050.731	-15.732.012	-34.332.251	-52.757.578	21.564.199
A.1) FONDOS PROPIOS	11.524.961	-3.260.862	-8.785.769	-10.050.731	-15.732.012	-34.332.251	-52.757.578	21.564.199
1. Capital	102.000	102.000	102.000	102.120	102.120	102.120	102.120	102.120
2. Reservas	0	20.400	20.400	20.400	20.400	20.400	20.400	20.400
3. Resultado del ejercicio	11.422.961	-3.383.262	-5.524.907	-1.694.557	-5.681.281	-18.600.239	-18.425.327	1.321.777
4. Aportaciones de otros Socios	0	0	0	0	0	0	0	73.000.000
5. Resultados negativos de ejercicios anteriores	0	0	-3.383.262	-8.908.169	-10.602.726	-16.284.007	-34.884.246	-53.309.573
6. Prima de emisión	0	0	0	429.475	429.475	429.475	429.475	429.475
B) PASIVO NO CORRIENTE	633.050	547.945	10.795.864	12.264.714	17.327.954	6.993.398	31.707.934	10.930.235
1. Provisiones a largo plazo	633.050	547.945	1.795.864	1.764.714	934.623	662.100	837.056	418.095
2. Deudas a largo plazo	0	0	0	0	893.331	931.298	970.878	1.012.140
3. Deudas con emp. Grupo y aso. A c. Pl.	0	0	9.000.000	10.500.000	15.500.000	5.400.000	29.900.000	9.500.000
C) PASIVO CORRIENTE	68.445.415	48.908.770	28.677.021	43.914.165	44.169.407	51.427.720	51.827.740	24.965.933
1. Deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Deudas con emp. Grupo y aso. a c. Pl.	13.476.907	0	8.658	4.663.193	1.382.360	10.529.997	5.698.912	1.890.436
3. Acreedores comer. Y ot. Ctas. A pagar	51.686.405	45.711.175	28.668.363	38.901.039	41.414.041	39.696.294	44.880.405	21.887.385
a) Proveedores	19.253.396	24.763.297	17.721.168	18.961.388	19.826.994	15.558.857	11.140.495	5.931.524
b) Proveedores emp. Del grupo y as.	27.690.292	18.652.388	9.020.177	17.897.965	19.341.122	22.335.439	31.654.986	13.831.832
c) Acreedores varios	0	0	15.749	20.610	148.269	19.109	125.695	48.830
d) Remuneraciones pend. De pago	1.882.751	1.049.747	1.066.439	1.068.301	1.125.487	922.563	1.351.340	1.245.616
e) Otras deudas con adm. Públicas	2.859.966	940.743	844.830	952.775	972.169	860.326	607.889	829.583
f) Anticipos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Periodificaciones a c. Pl.	0	305.000	0	0	0	0	0	0
5. Provisiones a corto plazo	3.282.103	2.892.595	0	349.933	1.373.006	1.201.429	1.248.423	1.188.112
TOTAL PASIVO	69.078.465	49.456.715	39.472.885	56.178.879	61.497.361	58.421.118	83.535.674	35.896.168
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	80.603.426	46.195.853	30.687.116	46.128.148	45.765.349	24.088.867	30.778.096	57.460.367

⁵⁵ Tabla 99. Pasivo del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Ernst & Young y de la revista Noticias de la Comunicación.

11.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE EL MUNDO

CUENTA PyG ⁵⁶	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	76.208.754	186.632.707	146.858.918	153.888.180	130.662.763	120.267.503	108.321.060	100.838.678
<i>Importe Neto de la cifra de negocio</i>	<i>74.862.246</i>	<i>178.517.822</i>	<i>138.089.663</i>	<i>143.771.762</i>	<i>126.048.056</i>	<i>115.279.571</i>	<i>105.203.381</i>	<i>97.453.528</i>
a) Venta de ejemplares	41.371.642	116.621.691	92.804.558	89.390.962	78.803.224	74.738.419	70.923.407	55.622.039
b) Venta de publicidad	33.394.468	60.558.892	44.544.403	54.368.615	47.211.332	40.523.153	34.279.974	41.831.489
c) Otras ventas	96.136	1.337.239	740.702	12.185	33.500	17.999	0	0
<i>Otros ingresos de explotación</i>	<i>1.346.508</i>	<i>8.114.885</i>	<i>8.769.255</i>	<i>10.116.418</i>	<i>4.614.707</i>	<i>4.987.932</i>	<i>3.117.679</i>	<i>3.385.150</i>
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	59.231.986	192.386.862	155.399.237	157.246.519	134.295.745	131.857.263	127.198.966	107.917.651
<i>Aprovisionamientos</i>	<i>33.334.527</i>	<i>107.662.924</i>	<i>74.767.755</i>	<i>70.560.652</i>	<i>61.449.228</i>	<i>58.079.996</i>	<i>57.392.643</i>	<i>41.763.079</i>
<i>Gastos de personal</i>	<i>7.740.968</i>	<i>23.390.945</i>	<i>24.235.195</i>	<i>23.129.753</i>	<i>23.374.434</i>	<i>26.174.036</i>	<i>22.762.081</i>	<i>20.369.649</i>
<i>Dot. Amortización de inmovilizado</i>	<i>37.208</i>	<i>102.984</i>	<i>99.472</i>	<i>605.137</i>	<i>775.978</i>	<i>912.388</i>	<i>896.774</i>	<i>792.820</i>
<i>Excesos de provisiones</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Otros gastos de explotación</i>	<i>18.119.283</i>	<i>61.230.009</i>	<i>55.048.896</i>	<i>63.002.036</i>	<i>49.526.196</i>	<i>46.925.866</i>	<i>45.971.616</i>	<i>45.411.064</i>
<i>Deterioro del resul. P. Enajena. Inmov</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>896</i>	<i>0</i>
<i>Otros resultados</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1.247.919</i>	<i>-51.059</i>	<i>-830.091</i>	<i>-235.023</i>	<i>174.956</i>	<i>-418.961</i>
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	16.976.768	-5.754.155	-8.540.319	-3.358.339	-3.632.982	-11.589.760	-18.877.906	-7.078.973
<i>Ingresos financieros</i>	<i>0</i>	<i>271.587</i>	<i>687</i>	<i>9.947</i>	<i>3.045</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Gastos financieros</i>	<i>-53.863</i>	<i>-465.154</i>	<i>-807.406</i>	<i>-750.025</i>	<i>-1.224.799</i>	<i>-1.448.488</i>	<i>-2.449.882</i>	<i>-4.823.563</i>
a) Por deudas con emp. Grupo y asoci.	-25.637	-6.929	-232.489	-186.226	-441.870	-481.280	-1.270.371	-3.722.456
b) Por deudas con terceros	-28.226	-458.225	-574.917	-563.799	-782.929	-967.208	-1.179.511	-101.107
<i>Diferencias de cambio</i>	<i>0</i>	<i>-965</i>	<i>-1.299</i>	<i>-13.082</i>	<i>326</i>	<i>-1.295</i>	<i>-841</i>	<i>-671</i>
<i>Deterioro y resul. P. Enaje. Inst. Finan.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-3.660.567</i>	<i>-1.116.345</i>	<i>139.554</i>	<i>-9.016</i>
RESULTADO FINANCIERO	-53.863	-194.532	-808.018	-753.160	-4.881.995	-2.566.128	-2.311.169	-4.833.250
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	16.922.905	-5.948.687	-9.348.337	-4.111.499	-8.514.977	-14.155.888	-21.189.075	-11.912.223
<i>Impuesto sobre beneficios</i>	<i>-5.499.944</i>	<i>2.565.425</i>	<i>3.823.430</i>	<i>2.344.978</i>	<i>2.833.696</i>	<i>-4.444.351</i>	<i>2.763.748</i>	<i>13.234.000</i>
<i>Resultado del ejer. Proced. De oper. Cont.</i>	<i>11.422.961</i>	<i>-3.383.262</i>	<i>-5.524.907</i>	<i>-1.766.521</i>	<i>-5.681.281</i>	<i>-18.600.239</i>	<i>-18.425.327</i>	<i>1.321.777</i>
<i>Resultado del ejerc. Proced. De oper. Inter</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
RESULTADO DEL EJERCICIO	11.422.961	-3.383.262	-5.524.907	-1.766.521	-5.681.281	-18.600.239	-18.425.327	1.321.777

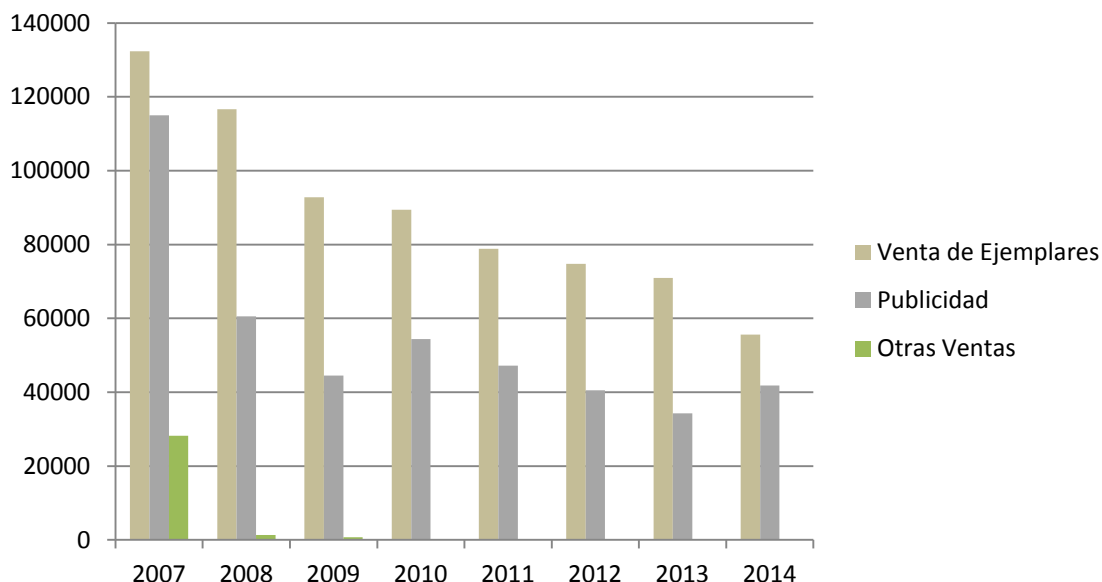
⁵⁶ Tabla 100. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Ernst & Young y de la revista Noticias de la Comunicación.

11.4 EVALUACIÓN DEL CRECIMIENTO

Tabla 101. Ventas Desglosadas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Ventas Desglosadas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Venta de Ejemplares	132329	116622	92805	89391	78803	74738	70923	55.622
Publicidad	114960	60559	44544	54369	47211	40523	34280	41.831
Otras Ventas	28211	1337	741	12	34	18	0	0
Total Ventas Netas	275500	178518	138090	143772	126048	115279	105203	97453

Figura 83. Ventas Desglosadas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



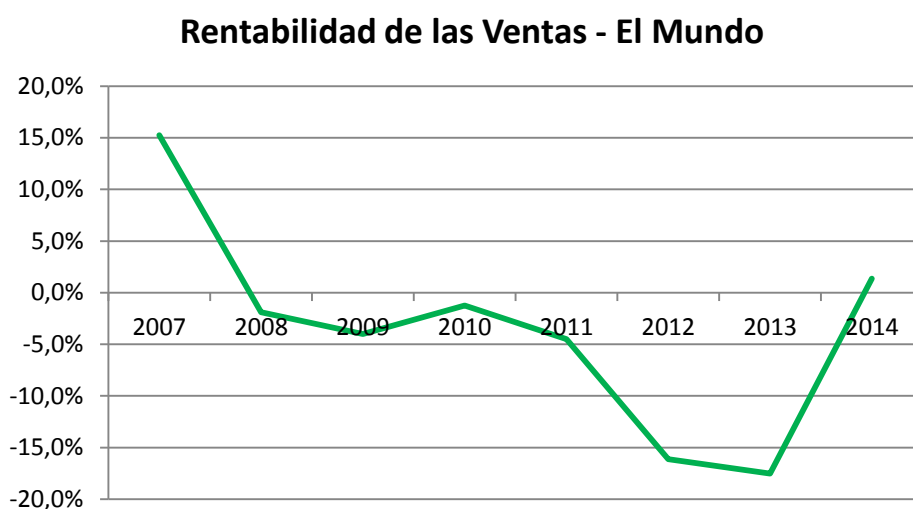
Como podemos observar y coincidiendo con los otros dos diarios generalistas analizados anteriormente, las cifras de ventas han disminuido considerablemente en el período de estudio. En este caso un -64.6%. Lo llamativo en cuanto a los ingresos de este diario es que los ingresos provenientes de la Venta de Ejemplares desde 2007 a 2014 siempre fueron superiores a los Ingresos Por publicidad. Esto no sucedía así en El País (donde los ejemplares superaron a la publicidad a partir de 2011) ni en el ABC (donde esto comenzó a ocurrir en 2009).

11.4.1 RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Tabla 102. Rentabilidad de las Ventas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentab de las Ventas	15,3%	-1,9%	-4,0%	-1,2%	-4,5%	-16,1%	-17,5%	1,4%

Figura 84. Rentabilidad de las Ventas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



Como vemos en el gráfico, desde el buen año terminado en 2007, la rentabilidad de las ventas sólo ha vuelto a ser positiva en 2014, lo que, comparado con El País y ABC nos deja en una situación intermedia; ya que El País estuvo prácticamente en positivo a lo largo del período de estudio aunque con ingresos decrecientes, mientras que el ABC se ha encontrado en rentabilidades negativas significativas durante los ocho años que se contemplan.

11.5 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RATIOS FINANCIEROS

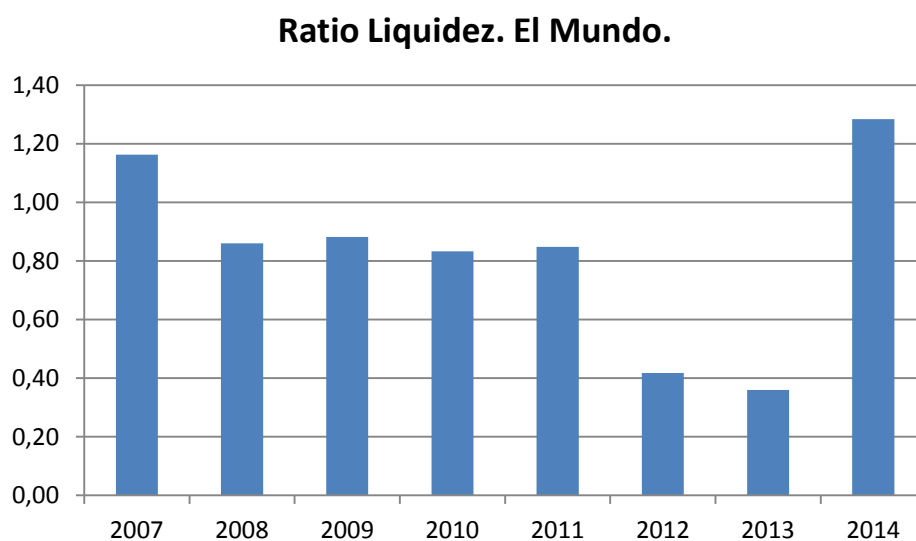
11.5.1 RATIO DE LIQUIDEZ

Tabla 103. Ratio de Liquidez del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Liquidez	1,16	0,86	0,88	0,83	0,85	0,42	0,36	1,28

Como comentábamos, este ratio nos habla sobre la solvencia técnica. El valor ideal de dicho ratio se encuentra entre: $1,5 < RL < 2$.

Figura 85. Ratio de Liquidez del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



En este caso, de la misma manera que sucedía con El País y Abc, también presenta una situación de suspensión de pagos, peor incluso que la de El País, sin siquiera situarse cerca del valor mínimo de referencia de 1,5. En cuanto a El Mundo, vemos una recuperación en 2014 que indica unos esfuerzos mejorados por parte de la directiva de mejorar la relación entre sus activos y pasivos corrientes.

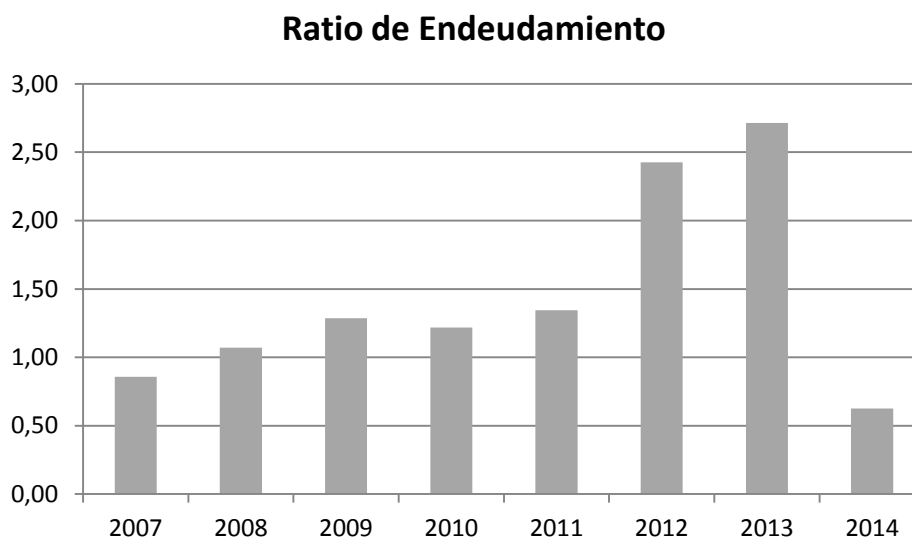
11.5.2 RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Tabla 104. Ratio de Endeudamiento del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio Endeudamiento	0,86	1,07	1,29	1,22	1,34	2,43	2,71	0,62

Analizamos ahora este ratio, que mide la dependencia que tiene la compañía respecto del capital ajeno. Los valores recomendables de endeudamiento se sitúan entre: $0,4 < RE < 0,6$.

Figura 86. Ratio de Endeudamiento del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



En relación a este indicador la situación para el diario se estaba volviendo insostenible. Venía acarreado desde 2008 hasta 2013 una situación de Fondos Propios negativos, alcanzando un Ratio de Endeudamiento de 2,71 en 2013 y no encontrándose ni medianamente cerca de los niveles deseados de endeudamiento. Sin embargo, si miramos la gráfica observamos que la situación se da la vuelta de manera drástica en 2014.

Esto, si nos fijamos en la tabla del Pasivo al principio del Capítulo, se produjo gracias a una inyección de 73 millones de euros, como además se comenta en detalle en el artículo de Daniel Forcada en El Confidencial:

"Unidad Editorial, el grupo que lidera Antonio Fernández Galiano, tuvo que salir al rescate de una de sus principales cabeceras, el diario 'El Mundo', con una inyección adicional de 73 millones de euros, tal y como revela ahora la compañía en su último informe de cuentas relativo a 2014 y remitido recientemente al Registro Mercantil. La operación se llevó a cabo el 27 de noviembre de aquel año para "restablecer el equilibrio patrimonial" del diario y después de que la sociedad registrase un patrimonio neto negativo de 17.857.578 euros".⁵⁷

11.5.3 RATIO DE AUTONOMÍA

Tabla 105. Ratio de Autonomía del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ratio de Autonomía	0,17	-0,07	-0,22	-0,18	-0,26	-0,59	-0,63	0,60

Mediante este ratio analizamos cómo es la relación entre los capitales propios y ajenos. El valor aconsejable se encuentra entre: $0,7 < RA < 1,5$. En este caso, como comentábamos, el diario venía acarreado unos Fondos Propios negativos, con los que obviamente no podían responder de los Pasivos contraídos. Así, vemos que la inyección de liquidez también cambia el signo de este indicador al lado positivo aunque sin siquiera alcanzar los niveles aconsejables para el indicador. En comparación con El País y ABC, observamos que la diferencia es abismal y que en el caso de El Mundo, la inyección de Capital era fundamental. En el caso de los otros dos diarios, el

⁵⁷ http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2016-01-11/unidad-editorial-salio-al-rescate-de-el-mundo-con-una-inyeccion-de-73-millones-en-2014_1132638/

ratio de autonomía fue positivo a lo largo del período de estudio. Aunque ligeramente inferior en el caso de ABC, ambas compañías, ya fuera por Capital o Reservas, consiguieron paliar el efecto de las Pérdidas de Ejercicios Anteriores, que si observamos en las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de El Mundo, no dejaron de crecer.

11.5.4 RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA

Tabla 106. Ratio de Calidad de la Deuda del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calidad de la Deuda	0,99	0,99	0,73	0,78	0,72	0,88	0,62	0,70

Ahora que hemos visto que la estructura de capital de El Mundo no ha sido saludable, vamos a estudiar qué tipo de deuda es la predominante; si a corto o a largo plazo. En cuanto a este ratio, lo que interesa es que su valor sea lo menor posible, puesto que reflejará una mayor facilidad para devolver los fondos ajenos, al dilatarse los vencimientos de éstos en el tiempo. Observamos en la tabla que no han sido cifras bajas, al menos si las comparamos con El País y ABC, encontrándose su valor mínimo en 0,62 frente a los 0,52 de máximo de ABC. Sin embargo, El País se encontró todos los años en torno a la unidad en cuanto a este indicador, lo que refleja una cantidad "excesiva" de Pasivos a Corto Plazo. Así, podemos concluir que en el caso del Mundo se encuentra en niveles "normales": ni tan bajos como en el caso de ABC ni tan altos como los de El País.

11.6 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

En este apartado vamos a calcular dos de los ratios más importantes a la hora de analizar los estados financieros de una empresa. Hablamos del ROA y del ROE.

11.6.1 ROA

Tabla 107. ROA del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	21,1%	-12,5%	-27,8%	-7,3%	-7,9%	-48,1%	-61,3%	-12,3%

11.6.2 ROE

Tabla 108. ROE del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	147,3%	176,5%	97,2%	33,4%	23,1%	33,8%	35,8%	-32,8%

11.6.3 ROA VS ROE

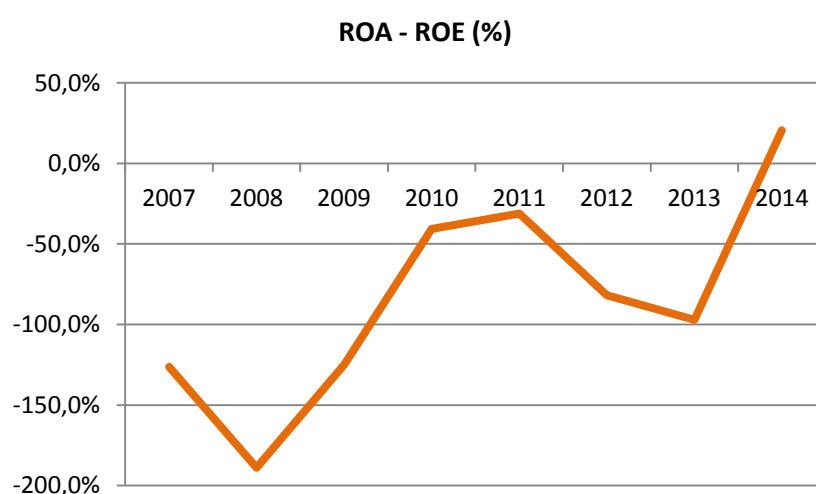
Tabla 109. ROA vs ROE del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA - ROE (%)	-126,2%	-189,0%	-125,0%	-40,7%	-31,0%	-81,9%	-97,1%	20,5%
Estado	<	<	<	<	<	<	<	>

Como podemos ver en la tabla, el ROE ha sido inferior al ROA en todos los años salvo en 2014. Esto implica que el retorno sobre equity de El Mundo fue inferior al tipo de interés al que se financiaban, luego no les debería resultar interesante endeudarse para financiarse. Realmente esto coincide

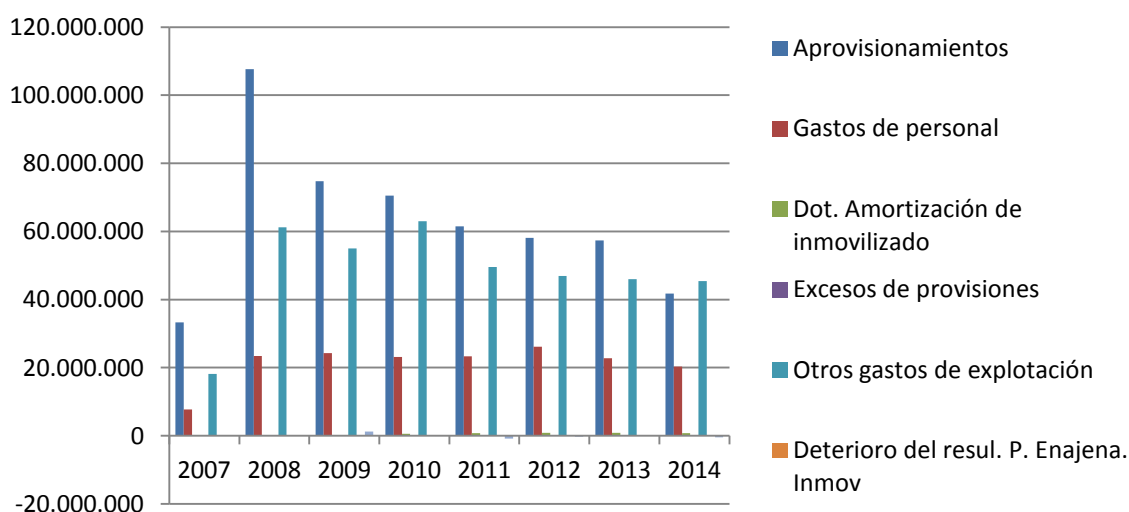
con los datos aportados anteriormente, cuando veíamos que los niveles de endeudamiento fueron desorbitados y que el problema residía en una falta de Capital. La situación obviamente se ha revertido una vez que se ha solucionado este problema de Capital, con lo que la situación financiera del diario parece más equilibrada, por lo que este ratio vuelve al terreno de lo "positivo".

Figura 87. ROA vs ROE del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



11.7 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Figura 88. Gastos de Explotación del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



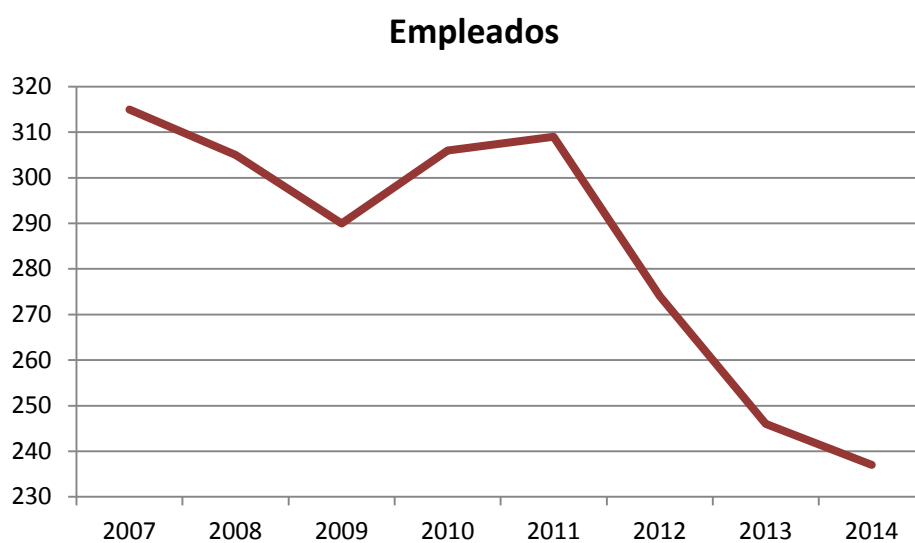
Al igual que El País y a diferencia de ABC, los gastos fijos más importantes en los que incurre esta empresa son los aprovisionamientos, seguidos por la partida que considera "Otros Gastos de Explotación", seguida de los Gastos de Personal.

11.8 PLANTILLA

Tabla 110. Número de Empleados del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Empleados	315	305	290	306	309	274	246	237

Figura 89. Número de Empleados del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.



QUINTA PARTE

CAPÍTULO 12. COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE LOS GRANDES GRUPOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

En este capítulo vamos a analizar dos de los grandes grupos mediáticos en función de su cotización en la bolsa española: el Grupo Prisa por un lado (BME: PRS.MC) y Vocento por otro (BME: VOC). Unidad Editorial no será estudiada dado que no tiene acciones cotizadas.

Lo primero que debemos aclarar antes de comenzar a estudiar los datos y gráficos es que las acciones de una compañía constituyen una parte de la financiación de dicha entidad y reflejan básicamente la confianza de los inversores en las perspectivas futuras de sus resultados. Por eso es relevante su estudio, analizando la evolución en el tiempo de este precio, que descuenta todas las noticias, publicación de las cuentas de resultados, situación política del Estado, seguridad de los mercados financieros, confianza en la gestión de las entidades, concesiones por parte de los gobiernos, modelos educativos y su tendencia política, ayudas por parte de los gobiernos y/o ayuntamientos...

Como venimos haciendo en los capítulos anteriores, haremos un estudio de cada compañía por separado. Los indicadores en los que nos fijaremos son:

- Precio
- Número de Acciones
- Capitalización (valor de la compañía: Precio x Número de Acciones).
- Beta de la Compañía (medida del riesgo con respecto al índice de referencia; en este caso el Ibex 35).
- Dividendos (Beneficios otorgados a los accionistas en "agradecimiento" por confiar en la compañía).
- Splits (decisión de dividir las acciones en varias cuando la compañía considera que el precio de sus acciones es demasiado elevado

como para atraer inversión) y Contra-Splits (decisión de agrupar varias acciones en una para elevar su precio cuando se encuentra en niveles demasiado infravalorados).

- Principales noticias
- Publicación de resultados y su repercusión sobre la confianza de los inversores.

12.1 VISIÓN GENERAL DE LA COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DEL GRUPO PRISA (BME: PRS)

Lo primero que debemos hacer en este capítulo es tener una visión global de cómo ha sido la evolución de la cotización de la acción en los últimos años. Aunque nuestro período de análisis comprende desde el 2007 - 2014, vamos a realizar una breve descripción desde que comenzó a cotizar la compañía en la Bolsa de Madrid en el año 2000 hasta finales de 2014.

Figura 90. Gráfico Cotización del Grupo Prisa (2000-2016). Fuente: Tradingview



Ante este gráfico surgen dos cuestiones que es imprescindible esclarecer. La primera de ellas es el tema de los precios, con el cambio de pesetas a euros. En este gráfico se toma como referencia el tipo de cambio €/Ptas. = 166.386. La segunda de ellas es que el día 22/05/2015 hubo lo que se conoce como un Contra-Split. Aquí procede, antes de avanzar, explicar qué son un Split y un Contra-Split en las acciones.

"Una compañía divide sus acciones por diversos motivos, con el resultado de que al final hay más acciones disponibles. Un Split de 2 a 1 implica que el número de acciones disponibles será del doble. Las compañías también pueden ejecutar un split "reverso" (lo que se conoce como Contra-Split). En ese caso, el número de acciones disminuye. Una compañía que hace un Contra-Split de 1 a 2, tendría la mitad de las acciones en el mercado". (Fernández, 1998)

Ahora que ha quedado claro el concepto, podemos entender que las cifras en el gráfico se ajustan al Contra-Split del 22 de mayo de 2015, de 30 a 1. Es decir, por cada treinta acciones del momento, se repartiría una a los accionistas.

Con estas dos cuestiones aclaradas, podemos entender que el día en el que salió a bolsa la compañía, cotizara a un precio de 3461 pesetas, que al cambio son 20,8 euros y que con el Contra-Split aplicado, en el gráfico nos dé un valor aproximado de la acción de 624 euros.

12.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA OPV DEL GRUPO PRISA.

Ahora pasaremos a comentar la OPV del grupo del 29 de junio de 2000, dado que es el comienzo de las andaduras de esta compañía en el mundo del Ibex. El precio fijado por el Grupo PRISA el día de la salida a Bolsa de sus acciones fue de 3.460,83 pesetas (20,80 euros) por título. Esto supone que el valor de mercado del primer grupo de comunicación español se situó en 757.273 millones de pesetas (4.551 millones de euros), ocupando entonces el puesto 13º de las empresas cotizadas.

Dicha salida a Bolsa supuso el 20% del capital, y registró una demanda que superó 18 veces la oferta inicial. La sobredemanda del tramo minorista, 16 veces la oferta, obligó al sorteo para la adjudicación de acciones.

El consejo de administración del grupo realizó un folleto informativo en relación a la OPV y en él fijó una banda no vinculante de precios que oscilaba entre 2.870 pesetas (17,25 euros) y 3.577 pesetas (21,5 euros). El 16 de junio habían declarado que saldría a (3.577 pesetas, 21,50 euros), pero finalmente no fue así. En un comunicado, el grupo señaló que:

"el consejo de administración de PRISA, agradeciendo la confianza demostrada por los inversores y dado el éxito de la colocación, ha decidido establecer el precio de la acción en la banda alta del rango, pero sin llegar al tope máximo de la misma. La demanda de peticiones ha sido 18 veces superior a la oferta inicial".⁵⁸

En cuanto al precio y las adjudicaciones de la OPV, tramo por tramo, el valor total de la operación y el calendario fue el siguiente:

*"- Minorista (16,72% de la OPV). El precio de cada título es de 3.460,83 pesetas (20,80 euros). La demanda ha sido 16 veces mayor que la oferta. Ello ha obligado a que la adjudicación de acciones se efectúe mediante un sorteo. Este sorteo, que se realizó ayer ante notario, determinó la concesión de 60 acciones, o una cantidad inferior si así fue solicitada, a los peticionarios cuyo nombre de pila empiece por las letras comprendidas entre la "L" y la "Z" y las comprendidas entre la "A" y la "C" hasta completar el número de 111.997 mandatos. Los mandatos con preferencia, es decir los que se efectuaron en las primeras 24 horas de petición de acciones, ascendieron a un total de 186.482.
- Institucional nacional (20% de la OPV). El precio es de 3.460,83 pesetas (20,80 euros). La demanda ha sido 11 veces mayor que la oferta.*

⁵⁸ http://elpais.com/diario/2000/06/27/economia/962056811_850215.html

- *Institucional internacional (60% de la OPV). En este tramo ha sido en el que se ha producido una mayor sobredemanda, 21 veces la oferta. El precio es de 3.460,83 pesetas (20,80 euros).*
- *Empleados (3,28% de la OPV). En este subtramo se aplica un descuento del 5%, por lo que el precio de las acciones es de 3.287,79 pesetas (19,76 euros). También aquí ha habido sobredemanda, por lo que la distribución de títulos se ha efectuado mediante prorrateo.*
- *Capitalización. Con el precio fijado ayer, el Grupo PRISA alcanza un valor de mercado de 757.273 millones de pesetas (4.551 millones de euros). Ello supone que PRISA sería la decimotercera empresa española por valor bursátil, por delante de Sogecable, TPI, Bankinter, Acciona, Pryca o Hidrocantábrico.*
- *Valor de la oferta. El volumen final de la oferta asciende a 151.454 millones de pesetas (910,3 millones de euros).*
- *Cotización. Mañana, día 28 de junio, comenzarán a cotizar las acciones de PRISA en los mercados de valores españoles. El precio de las acciones del Grupo PRISA podrá oscilar un 50% arriba o abajo, respecto a su precio de colocación, durante el periodo de ajuste que precederá al inicio de la cotización de esta compañía en el mercado español, según informó ayer la Sociedad de Bolsas. Tras el periodo de ajuste, se aplica la banda de oscilación habitual, un 15%, aunque si vuelve a producirse una elevada demanda puede ampliarse de nuevo.⁵⁹*

12.1.2 EVOLUCIÓN POR AÑOS DE LAS ACCIONES DEL GRUPO PRISA

Con todo esto claro y volviendo al gráfico, podemos ver que la cotización de esta compañía, en una visión en conjunto, no presenta grandes

⁵⁹ http://elpais.com/diario/2000/06/27/economia/962056811_850215.html

oscilaciones, sino que sigue unas tendencias bastante claras en el largo plazo:

- Año 2000: considerando como punto de partida el precio de cierre del mercado del 29 de junio en un precio de 23,79 euros, hubo una revalorización del precio hasta alcanzar un máximo el 25 de septiembre de 29,25 euros, lo que supuso un 23% de subida. Sin embargo, el año se cerró en un precio de 17,6 euros, es decir, con una caída del -26% desde que comenzó a cotizar.

- Año 2001: el segundo año en la Bolsa no fue bueno para las acciones de la compañía, que se desplomaron desde los 17,64 euros que valía al cierre del 2 de enero hasta los 10,5 euros del 28 de diciembre. Esta enorme caída fue del -40,5%.

- Año 2002: igual que el año previo, también hubo una caída importante. Desde los 10.76 a los 6.2 euros, lo que supuso un -42,37%.

- Año 2003: hubo una subida grande en la cotización desde 2003 hasta abril de 2004, que después se mantuvo más o menos estable hasta 2007. La subida de 2003 fue de un 74,5%.

- Año 2004: tuvo una subida del 29,5%.

- Año 2005: comenzó una nueva caída, no muy exagerada con un resultado anual de -8,28%, coincidiendo con que fue un año de mucha volatilidad.

- Año 2006: se mantuvo la caída, siendo este año de -9,52%.

- Años 2007 - 2014: Como podemos ver en la gráfica siguiente, durante estos años se ve que, claramente, la cotización de la compañía ha caído en picado.

Figura 91. Gráfico Cotización del Grupo Prisa (2007-2014). Fuente: Tradingview



12.1.3 COMPARATIVA ENTRE EL IBEX 35 Y LAS ACCIONES DEL GRUPO PRISA

Ahora pasaremos a hacer una comparativa entre el Ibex 35 y el precio de PRISA. Lo que se pretende con esta comparativa es analizar la correlación entre el principal índice de las compañías españolas y la actuación del grupo.

"El Ibex 35 es el Índice Oficial del Mercado Continuo de la Bolsa española. La Sociedad de Bolsas, S.A., lo calcula y difunde en tiempo real. Es un índice ponderado por capitalización, compuesto por las 35 empresas más líquidas entre las que cotizan en el Mercado Continuo español, y constituye un fiel reflejo del mercado, dada su elevada correlación con el Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM)".⁶⁰

⁶⁰ <http://www.bmerv.es/esp/SBolsas/Sbolsas.aspx>

Figura 92. Comparativa Cotización del Grupo Prisa e IBEX 35 (2007-2014). Fuente: Tradingview



En un primer vistazo podemos ver cómo hasta 2009 se puede observar medianamente una correlación entre ambos indicadores. Sin embargo, a partir de entonces las gráficas pierden totalmente el parecido. De hecho, desde 2007, el Ibex 35 ha perdido en conjunto un valor en torno al -30%, mientras que las acciones del Grupo Prisa casi un -100%, en concreto un -97%. Al ser un medidor de la economía general y al compararlo con compañías concretas habría que mirar si Prisa está o ha formado parte del Ibex 35. Por eso, más adelante presentamos una tabla con los componentes cada año.

12.2 VISIÓN GENERAL DE LA COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DEL GRUPO VOCENTO (BME: VOC).

A diferencia del grupo Prisa, que cotizaba en bolsa desde el año 2000, el grupo Vocento comenzó sus andaduras poco antes de nuestro período de análisis. En concreto el 9 de noviembre de 2006. Ahora, proponemos un gráfico en el que observamos la cotización desde 2007 a 2014.

Figura 93. Gráfico Cotización del Grupo Vocento (2007-2014). Fuente: Google Finance



12.2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA OPV DEL GRUPO VOCENTO.

Fijándonos en el folleto informativo de la OPV⁶¹, vemos como la idea inicial para esta salida a Bolsa llevaba aparejada una banda orientativa de precios que se encontraba entre 14,4 y 16,8 euros. Inicialmente la oferta se iba a dividir a partes iguales entre inversores españoles e internacionales, aunque a última hora se modificó otorgando solo un 31,5% a internacionales. Además, se llevo a cabo una modificación para aumenta la

⁶¹ Que podemos encontrar en su página web a través del siguiente enlace: <http://www.vocento.com/accionistas-e-inversores/2006/10/08/folleto-informativo-opv.html>

participación de inversores minoritarios, empleados e inversores cualificados españoles.

El precio definitivo de la OPV se fijó finalmente en 15 euros por acción, por acuerdo directo entre la directiva de Vocento y las entidades coordinadoras. Con este precio, la valoración del 100% de la compañía supondría 1.875 millones de euros.

Según informó en ese momento la compañía a la CNMV, la demanda superó a la oferta en todos los tramos:

"En el español de inversores cualificados ha superado 4 veces el número que se les asignó inicialmente; en el internacional, la demanda ha sido 1,2 veces superior; en el minorista, 5,39 veces; y en el de empleados, 1,66 veces"⁶²

12.2.2 EVOLUCIÓN POR AÑOS DE LAS ACCIONES DEL GRUPO VOCENTO

Con todo esto claro y volviendo al gráfico, podemos ver que la cotización de esta compañía, en una visión en conjunto, no presenta grandes oscilaciones, sino que sigue unas tendencias bastante claras en el largo plazo:

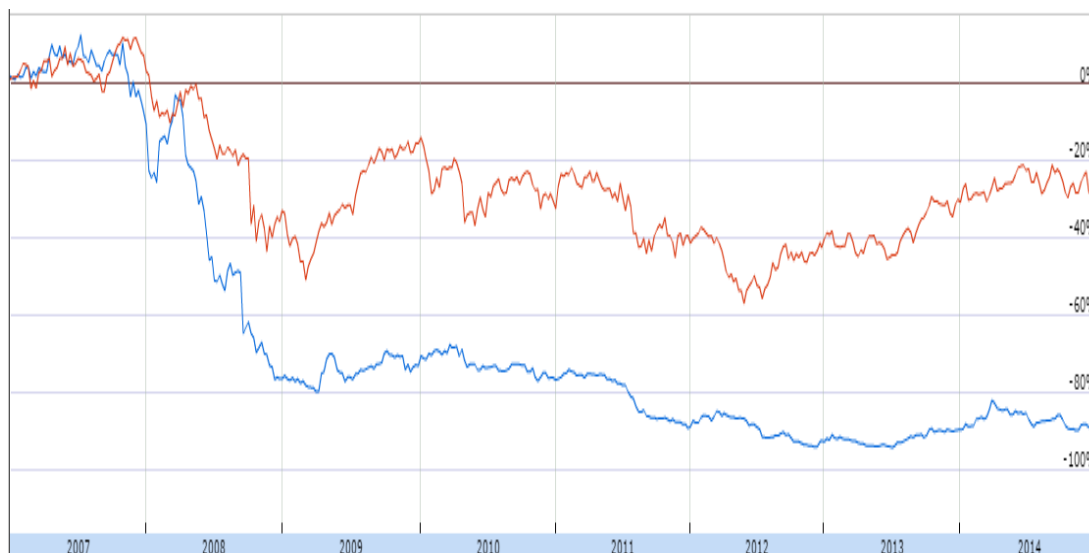
- Año 2006: comienza a cotizar con una caída del -1,06% hasta final de año.

- Años 2007 - 2014: En el período analizado y cómo podemos ver en el gráfico al principio de este epígrafe, comenzó la caída estrepitosa, al igual que sucedía con las acciones del Grupo Prisa. En este caso supone un desplome en el precio de un -88,5%, cerrando el 31 de diciembre de 2014 a un precio de 1,75 euros por acción.

⁶² <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/98124/11/06/Vocento-fija-el-precio-de-su-OPV-en-15-euros-por-accion-tras-quitarse-a-los-institucionales-extranjeros.html>

12.2.3 COMPARATIVA ENTRE EL IBEX 35 Y LAS ACCIONES DEL GRUPO VOCENTO

Figura 94. Comparativa Cotización del Grupo Vocento e IBEX 35 (2007-2014). Fuente: Google Finance



Aunque el Grupo Vocento nunca se ha encontrado referenciado en el IBEX 35, nos parece interesante llevar a cabo la comparación frente al principal índice de la Bolsa de Madrid, como reflejo de la situación económica y como ya hemos llevado a cabo con el Grupo Prisa en este mismo capítulo. Con la sola vista del gráfico siguiente podremos apreciar lo mismo que comentábamos anteriormente (mientras el IBEX 35 ha perdido en torno a un 30% en el período, las acciones de Vocento perdieron un 88,5%

12.3 INCLUSIONES/EXCLUSIONES EN EL IBEX 35

La entrada o salida de valores del índice es decisión de un grupo de expertos denominado Comité Asesor Técnico (CAT) y que se reúne para tal fin dos veces al año, normalmente en junio y en diciembre, haciéndose efectivas las modificaciones el primer día hábil de julio y el primer día hábil de enero de cada año.

No obstante, pueden celebrarse reuniones extraordinarias ante circunstancias que así lo requieran para modificar la composición del IBEX 35.

Para que un valor forme parte del IBEX 35, se requiere que:

- Su capitalización media sea superior al 0,30 por ciento la del IBEX 35 en el período analizado.

- Que haya sido contratado por lo menos en la tercera parte de las sesiones de ese período. No obstante, de no cumplirse dicha condición, la empresa también podría ser elegida para entrar en el índice si estuviese entre los 20 valores con mayor capitalización.

Bien, ahora vamos a ver la entradas y salidas del índice comentado, con el fin de observar cuándo ha estado presente el grupo Prisa en dicho índice con el objeto de ver en los últimos años cuándo ha cumplido los requisitos para formar parte de las 35 empresas de mayor capitalización y liquidez en España.

Desde que comenzó su andadura por el mercado continuo en junio del 2000, en seguida comenzó a formar parte del Ibex 35. En concreto, el 2 de octubre de dicho año, con una capitalización de 4.551 millones de euros, lo que la ponía como la 13ª empresa más grande del país. De cara a seguir manteniendo un orden a la hora de hacer comparaciones debemos hacer nuevamente referencia al tema del contrasplit mencionado previamente. El día de la OPV el grupo Prisa emitió 218.798.076 acciones ordinarias. A efectos comparativos, vamos a tener en cuenta el contrasplit, que recordamos, fue de 1 acción nueva por cada 30 antiguas, es decir, la compañía emitió unas 7.293.269 acciones.

Como podemos observar en la tabla de Inclusiones y Exclusiones del IBEX35, el grupo fue excluido del índice en la revisión del 1 de julio de 2003, para ser incluido de nuevo en enero del año siguiente. Por último, el 2 de enero de 2007 (comienzo del período analizado en esta tesis), volvió a ser expulsada del índice.

Esto es importante para hacernos una idea de la magnitud de la compañía en el mercado de valores, ya que a lo largo de los siete años estudiados en esta tesis podemos observar que esta "enorme" compañía no formó parte del Ibex 35 en ningún momento. Esto sucedió básicamente porque el precio de las acciones no dejó de descender, con lo que su capitalización hizo lo mismo y nunca llegó a cumplir los requisitos para ser incluida en el índice de nuevo.

Tabla 111. Inclusiones y Exclusiones del IBEX 35 (2000-2015). Fuente: Bolsa de Madrid (BME)

	Inclusiones				Exclusiones			
03-ene-00	AMS	SGC	TPI	ALT	PUL	URA	VIS	TAB
31-ene-00	BBVA	TRR			ARG	BBV		
03-jul-00	REE	ZEL			AUM	MAP		
02-oct-00	CRF	PRS			CTE	PRY		
02-ene-01	TEM	GPP			AGS	VAL		
20-abr-01					CAN			
24-abr-01	GAM							
02-may-01	GAS				CTG			
02-jul-01	ITX				GPP			
01-nov-01	SAN				SCH			
09-feb-02					ACR			
19-feb-02	LOR							
01-jul-02	IBLA				TPZ			
30-dic-02					CRF			
02-ene-03	MVC	VAL			ALB	SOL		
10-ene-03	ENG							
02-jun-03	ABE	SYV			ACE	VAL		
01-jul-03	MAP				PRS			
24-jul-03					TRR			
04-ago-03	TRR							
15-dic-03					DRC			
02-ene-04	BTO	PRS			TRR			
02-jul-04	SAB				SYV			
03-ene-05	SYV	TL5			REE	ZEL		
28-jun-05					AMS			
01-jul-05	REE	CIN			BTO	NHH		
08-jul-05	A3TV							

02-ene-06	NHH	MAP
03-jul-06	FAD	NHH
06-jul-06		LOR
25-jul-06	MAP	TEM TPI
01-ago-06	BTO	
17-ago-06	NHH	
02-ene-07	AGS	PRS
09-mar-07		FAD
21-mar-07	CAR	
10-may-07	COL	CAR
02-jul-07	BME	MVC
02-ene-08	GRF ABG	A3TV NHH
04-feb-08	IBR CRI	ALT AGS
13-abr-08	TRE	COL
12-may-08		SGC
01-jul-08	OHL	
15-abr-09		UNF
05-may-09	MTS	
07-dic-09		CIN
04-ene-10	EVA	
26-jul-10	EBRO	EVA
03-ene-11	AMS	BTO
21-ene-11		IBLA
01-abr-11	IAG	
01-jul-11	CABK	CRI
01-jul-11	-	-
11-jul-11		IBR
03-oct-11	BKIA	
02-ene-12	DIA	
02-may-12		EBRO
02-jul-12	-	-
26-oct-12	ABG.P	ABG
02-ene-13	VIS	BKIA GAM
23-abr-13	JAZ	
01-jul-13	EBRO	
01-oct-13	SCYR	SYV
23-dic-13	BKIA GAM	ACX ELE
23-jun-14	ABG.P	
22-dic-14	ELE	VIS
22-jun-15	ACX AENA	ANA BME
24-jun-15		
20-jul-15	ANA	
27-nov-15		ABG.P
21-dic-15	MRL	

CONCLUSIONES

Presento las conclusiones estructuradas según el orden lógico que sigue la Tesis. Cada conclusión hace referencia a alguno de los capítulos precedentes. Se ofrece así una visión general resumida del objeto de este trabajo de investigación, para facilitar su comprensión.

1) Considerando la evolución dentro del período estudiado, la **penetración** de los diarios generalistas se situaba desde 2006 hasta 2007 en un 41,3%. Ocho años después, desde el año 2014 hasta el 2015, el descenso llegaba hasta un 29,1%.

La **audiencia** de los tres principales periódicos generalistas analizados en esta tesis, ha descendido en media en el período de análisis (de 2006 a 2014) un 40,38%. Su difusión, en media, ha descendido un 47%.

Sin embargo, en los modelos homónimos digitales de estos diarios generalistas, vemos un aumento de la **difusión** para ambos: de un 213% para el diario El País y un 359% para el diario ABC, entre 2007 y 2014.

Podemos afirmar que en España durante el período estudiado, la tendencia a abandonar la lectura de los diarios en formato **impreso**, sustituyéndolos por la lectura de sus versiones online, es absolutamente indiscutible, en cuanto a lo que a la prensa generalista se refiere.

A esto se añade que los diarios en formato digital y en modelo gratuito actúan como bienes **sustitutivos** en detrimento de las ventas del diario impreso. Casi podemos afirmar que a día de hoy, el medio impreso se ha convertido a efectos en un artículo "de lujo".

2) Estudiando la composición de la sociedad española, podemos confirmar varias tendencias en su evolución. Según datos sobre la población española del FGSIC, del INE y de las estimaciones llevadas a cabo por las Naciones Unidas, llegamos a la conclusión de que en el período de este análisis, han

llegado a ser mayores los fallecimientos que los nacimientos. Por esta razón ya no cabe esperar un **renuevo** generacional en ese segmento de usuarios, correspondiente a ese modelo de público lector. Es altamente previsible que prácticamente desaparezca ese perfil antiguo de lector sólo de prensa impresa, jubilado, tradicional y de mayor de edad, apegado a la lectura de los periódicos en su formato en papel.

También comprobamos que en la economía española durante este período estudiado, no ha dejado de descender el PIB per Cápita.

Según datos del INE, esta situación ha venido acompañada de un IPC creciente, lo que también indica una disminución de la capacidad adquisitiva media de los ciudadanos.

De este modo podemos concluir que, independientemente de la calidad de la información, una economía en la que los bienes se encarecen, en la que la riqueza disminuye y en la que surge un bien sustitutivo gratuito, parece lógico deducir que se produzca casi necesariamente una **reducción** en el consumo de medios informativos periodísticos.

3) A nivel mundial, si nos centramos en los países considerados desarrollados, la situación que rodea a la prensa impresa es similar a la descrita en España. El cierre de cabeceras en los últimos diez años ha sacado a la luz un tema fundamental: la publicidad, ingreso mayoritario de los medios, no basta hoy para sustentar este modelo de negocio, a pesar de que en todos los siglos precedentes sí lo ha sido.

La rentabilidad ha desaparecido en la mayoría de los medios impresos generalistas. La "tarta" publicitaria se ha visto obligada a repartirse entre más "comensales": redes sociales, Google, Youtube, agregadores de noticias, nuevos canales...

La cuestión sobre el cobro por la información ha pasado a ser un problema importantísimo en los comités directivos de los medios. Gran número de especialistas, muchos de ellos pesimistas sobre el futuro próximo, vaticinan

la pronta desaparición de la mayoría de la prensa impresa, tal como hoy la concebimos. Otros pensadores, más sensatos, prefieren hablar sobre las nuevas funciones, habilidades y destrezas que deben manejar los nuevos periodistas. Con todo, hay autores que profetizan el final de la profesión periodística, tal y como se ha venido conociendo hasta hoy. Muchos hablan de una necesaria adaptación de los periodistas hacia el mundo digital, adquiriendo nuevas destrezas e incluso obligándoles a saber programar. Como más adelante comentaremos, las reducciones en las plantillas de los grandes grupos multimedia desde 2007 a 2014, han sido realmente desoladoras, sobre todo en las plantillas de los diarios generalistas.

Como consecuencia de todo lo anterior, frente a la práctica habitual de muchos medios de limitarse a "copiar" información proveniente de agencias de noticias, cabe la solución de ofrecer un servicio distinto y una verdadera información de calidad. Si se lograra alcanzar esta meta, el lector tendría la motivación clara para pagar por acceder a una información con valor.

Ahondando en el problema, muchos pensadores consideran que el debate debe centrarse preferentemente en la defensa de la profesión periodística, en lugar de limitarse a buscar una solución para la supervivencia de los medios de comunicación tradicionales. Si algo no funciona, o no sirve, es mejor cambiarlo, o suprimirlo.

La eficacia de la comunicación como modelo de negocio, lo demuestran las empresas que lo realizan, no sólo informando, sino transmitiendo en todas las nuevas formas que hoy permiten las TIC. Empresas de comunicación son hoy las primeras y las que más triunfan en rentabilidad y en audiencia. Es el caso de empresas que son gigantes en internet, como Google, Yahoo, Youtube, Telefónica, Facebook y muchas otras que funcionan y actúan de hecho, como si fueran grandes agencias de comunicación.

Podemos concluir que la carencia de valor en la información, hace que los lectores no perciban motivos para pagar por la prensa no online ni impresa.

Este es un motivo innegable que ha originado la incierta situación actual de la prensa.

4) En cuanto a la situación de los usuarios, diversos estudios concluyen que la sobreoferta de información existente está llevando a una creciente desconfianza en su utilidad. De hecho, de 1985 a 2011, la confianza en que fuera correcta la información de los diarios, descendió desde un 55% a un 25%, según un estudio del Pew Research. Sin embargo, queda patente también en ese mismo análisis, que aun con todo, la prensa sigue siendo el medio que genera mayor confianza hoy en las audiencias.

Los estudios llevados a cabo por McKinsey, concluyen que es mucho mayor el uso de los dispositivos móviles, tablets, etc., en la gente joven, que en el resto de la población. Esto confirma y demuestra la tendencia observada de que los nuevos usuarios de la información desplazan sus vías de acceso para el producto informativo a través de los canales digitales. Con todo, esos mismos estudios, parecen demostrar que, a pesar de todo, la información considerada más fiable y de mayor audiencia, sigue siendo la que proviene de los *legacy platforms* (medios tradicionales). Además, los datos ahí mostrados reflejan que un 35% del consumo de noticias aún proviene de los periódicos y revistas en papel. A pesar de esa importancia que todavía representan los medios impresos, los canales digitales reciben más de la mitad del tiempo de uso destinado a los medios de comunicación, que alcanza la cifra de un 52%.

En cuanto a la irrupción de las redes sociales como fuentes de información, esta hipótesis aún no está del todo comprobada. Según los estudios analizados en esta tesis, parece ser que -de momento- los usuarios no consideran fiable la información únicamente proveniente de las redes sociales. Sin embargo, un reciente estudio de Eschelor Insights y Hart Research demuestra que el 35% de los encuestados obtiene la mayor parte de la información que recibe, a través de las redes sociales.

Todo ello nos lleva a concluir que estamos viviendo un momento en el que el exceso de información está generando una mayor desconfianza en los canales que la proporcionan. Este problema está afectando a todos los medios. Sin embargo, la credibilidad de la prensa, especialmente en los medios impresos, por el momento, parece seguir siendo la mayor, lo que no deja de ser un punto a favor del periodismo.

5) En un entorno en el que el PIB ha crecido en mayor proporción que la inversión publicitaria, la búsqueda de un "nuevo modelo de negocio" está siendo fundamental en todos los medios. Esto obliga a tomar dos decisiones. De entrada, a imponer un recorte de gastos y conseguir un aumento de los ingresos. Según Robert Picard, Internet ha conseguido recortar los gastos de las salas de redacción entre un 80 y un 90%. Además, el proceso de convergencia mediático ha traído consigo, no sólo un gran número de despidos, sino una generación de periodistas con un mayor número de funciones y mayor número de horas de trabajo. Por otro lado, la nueva generación de jóvenes, clasificados como "Millenials", que según estudios del Pew Research, consumen la mayor parte de las noticias sobre política, obteniéndola de las redes sociales. Todo ello ha llevado a una modificación de la información, pasando de una demanda que era prácticamente inelástica a otra totalmente elástica, lo que se ha producido básicamente por la gratuidad de la información digital.

Estudios del Digital News Report de 2015 demuestran que más de la mitad de la población de los principales países avanzados, no está dispuesta a pagar por información, lo que parece contrastar con la información del WAN-IFRA, que demuestra que a nivel mundial, la circulación de diarios impresos está en aumento. Esto se debe a que Asia y en los BRICS se encuentran en otro ciclo económico.

Así, podemos concluir que, a falta de un modelo de negocio rentable, con unos ingresos publicitarios cada vez menores, la búsqueda de un modelo

de negocio sigue siendo una de las principales cuestiones que preocupan a las directivas de estos medios. Esto sucede sobre todo en los grandes grupos de comunicación. En ellos, sus propios diarios insignia han sido víctimas del problema que aquí analizamos.

6) Los ingresos de explotación del Grupo Prisa decrecieron un 26,3% desde 2006 a 2013. Para más inri, la partida dentro de "Pérdidas y Ganancias" que más ingresos generaba para el Grupo, la de "Abonados", en 2014, deja de serlo, tras la venta de la empresa "DTS". El resto de partidas de ingresos también sufren caídas, que contrastan con las ventas de libros, que aumentaron un 25% en el período analizado en esta tesis.

La dirección del grupo ha realizado varios esfuerzos para cambiar el rumbo de los resultados. En 2009, comenzó una etapa de ventas de participaciones minoritarias en muchas de sus empresas. En 2011, la propia directiva transmite que todos sus activos están en venta. Tal fue el caso de la venta del 56% de Digital+, justificada en base a una necesidad urgente de financiación. En 2013 la directiva comienza una diversificación en sus negocios, centrándose en los más rentables, como es el caso de su línea editorial (Santillana).

Si nos fijamos en las condiciones del capital de la empresa, observamos que no existe una diferencia notable entre las de 2007 y 2014: el coste medio de la deuda medido por el tipo de interés en 2007 era del 4,98%, frente al 3,56% de 2014.

El Grupo, encontrándose en situación de insolvencia técnica a lo largo de todo el período analizado, y confirmada su situación de suspensión de pagos, no disponía de existencias no rentables dentro de su estructura. Un excesivo Ratio de Endeudamiento, superior al 60% recomendable desde 2007 a 2014, con una continua dilatación en el tiempo de los vencimientos de los préstamos, nos genera una situación ambigua: según la lógica financiera, la situación es negativa. Sin embargo, las continuas

refinanciaciones de deuda (ampliaciones de plazos) han llevado a que su situación sea "más desahogada".

Esta situación negativa se ha producido sobre todo en la división para España. Según el informe anual de 2014, América Latina y Estados Unidos representan un 47,5% de los ingresos del Grupo y un 94,0% de su Ebitda. Esta diversificación geográfica no se debe perder de vista, ya que hablamos de un modelo de negocio caduco, que es una realidad en los países desarrollados.

A la vista de los datos anteriores, podemos concluir que lo más viable para el Grupo sería centrarse en sus negocios fuera de España, manteniendo sus esfuerzos en la reducción de costes y en el control de las inversiones en todas las áreas, centrando sus recursos en las áreas de crecimiento. De este modo, podría incluso llegar a mejorar sus cifras de rentabilidad en un futuro inmediato.

7) En cuanto al Grupo Vocento, aunque su Ratio de Liquidez nos habla de una suspensión técnica de pagos, desde 2007 hasta 2014, este punto sin más no supone un dato concluyente. Calculando la Prueba de Ácido, observamos que la utilización de los activos está saneada y no disponen de muchos activos líquidos ociosos. Además, el ratio de Endeudamiento se ha encontrado todos los años entre el 40 y 60%, con respecto a terceros, lo que también indica una situación saludable.

Así, en el caso de Vocento, observamos una estructura de Capital medianamente saneada, en la que el recorte de personal ha sido una de las estrategias fundamentales de recorte de gastos. Unas ligeras recuperaciones del Ebitda en 2013 y 2014 no fueron, sin embargo, suficientes para revertir el signo del Beneficio Neto, aunque la mejora es notable. Así, la empresa no parece estar mal gestionada en términos absolutos, aunque parece que sus esfuerzos por recortar costes no

consiguen suplir el descenso tan pronunciado de sus ingresos, sobre todo los publicitarios.

8) El comienzo del período de análisis coincide con el nacimiento de Unidad Editorial. Este grupo nace tras la fusión de Grupo Recoletos y Unedisa, con una propuesta muy interesante dirigida por su diario insignia, El Mundo, segundo diario de información general en ventas y lectores. A él se suma Marca, líder entre los diarios deportivos y en el global de diarios, también con Expansión, líder en los diarios económicos, entre otros, sin contar con sus revistas, semanarios, cadenas de televisión, editoriales...

El hecho es que la cifra de negocio de la compañía se redujo de manera drástica de 2007 a 2014. De las dos principales partidas, la venta de ejemplares ha sido la que de manera constante más se ha reducido, sufriendo un retroceso del -42.64%.

Tras un análisis detallado de los principales ratios financieros, podemos afirmar que la compañía está teniendo serios problemas (de 2007 a 2014 se ha recortado la plantilla un 34,2%), incluso tras la Ampliación de Capital de 2012. La gestión de la compañía no parece estar siendo la adecuada en cuanto a sus activos y pasivos corrientes. Sus niveles de endeudamiento siguen siendo elevados y la comentada ampliación parece más bien un parche a la situación que atraviesan.

9) Analizando los diarios de prensa escrita, especialmente El País, también han visto mermadas sus ventas drásticamente en el período analizado de 2007 a 2014. La cifra de la caída total supone un -59% en solo siete años. De nuevo comprobamos cómo la publicidad era la partida de mayores ingresos. Sin embargo, en El País esto se dio la vuelta en 2011. Observamos que el diario ha sido rentable hasta 2012, donde se dio la vuelta, recuperándose el año siguiente, pero que en general ha tenido una buena actuación en el período que analizamos. A pesar de todo, con respecto a la

deuda con terceros, el diario no ha dejado de empeorar en los ocho años analizados. Desde un nivel de endeudamiento del 75% en 2007, ha pasado a un 93% en 2014. Así, podemos ver que incluso los recortes de personal (de un 64% en ocho años) llevan a pensar que la viabilidad del diario sigue estando en entredicho.

10) De un vistazo podemos comprobar que los ingresos por publicidad han caído como en todo el sector, de hecho un -58.4%, a lo largo del período analizado. Sin embargo, la venta de ejemplares aumentó hasta 2010, volviendo a reducirse en los años posteriores, aunque terminado el 2014 en niveles de ingresos poco inferiores a los de 2007. De hecho, la variación entre ambos años fue de -6.5%.

Según este indicador, el diario ABC no ha sido rentable ninguno de los años a lo largo del período analizado. Esto era debido, sencillamente, a que el resultado de todos los ejercicios era negativo, dados los altísimos gastos, sobre todo provenientes de una partida: Otros Gastos de Explotación. Otro punto fundamental surge al observar que la compañía tiene muy pocos recursos propios en su balance. La situación, sin embargo, no parece tan grave para ABC, ya que en media tiene la deuda a suficiente plazo como para hacer frente a sus pagos, lo que no resta importancia al hecho de que el número de empleados se redujo en un 51% desde 2007 a 2014.

11) El Mundo es el tercer diario que estudiamos en esta tesis. Dirigido por Pedro J. Ramírez desde 1989, fecha en que se creó, su fundador lo abandona el 30 de enero de 2014, prácticamente un año antes de nuestro período de análisis. Es relevante la inclusión de este diario en la tesis, debido a que la versión digital elmundo.es ocupa el segundo puesto en el ranking de los periódicos digitales en español más consultados del mundo, con 9.036.000 usuarios únicos, según datos de septiembre de 2016.

Como podemos observar, y coincidiendo con los otros dos diarios generalistas analizados anteriormente, las cifras de ventas han disminuido considerablemente en este período objeto de estudio. En el caso de este medio impreso, alcanza un -64.6%. Lo llamativo en cuanto a los ingresos de este diario es que los ingresos provenientes de la Venta de Ejemplares desde 2007 a 2014 siempre fueron superiores a los Ingresos Por publicidad. Esto no sucedía así en El País (donde los ejemplares superaron a la publicidad a partir de 2011) ni en el ABC (donde esto comenzó a ocurrir en 2009).

En relación al endeudamiento, la situación para el diario se estaba volviendo insostenible. De hecho, venía acarreado desde 2008 hasta 2013 una situación de Fondos Propios negativos, alcanzando un Ratio de Endeudamiento de 2,71 en 2013 y no encontrándose ni medianamente cerca de los niveles deseados para este parámetro. Sin embargo, si miramos la gráfica correspondiente, observamos que la situación se da la vuelta de manera drástica en 2014. Esto, si nos fijamos en la tabla del Pasivo al principio del Capítulo, se produjo gracias a una inyección de 73 millones de euros.

Una vez estudiada la estructura de capital de El Mundo y viendo que ésta no ha sido saludable, podemos resaltar que en el análisis de Calidad de la Deuda, comparada con El País y ABC, su valor mínimo se encuentra en 0,62 frente a los 0,52 de máximo de ABC. Sin embargo, El País se encontró todos los años en torno a la unidad en cuanto a este indicador, lo que refleja una cantidad "excesiva" de Pasivos a Corto Plazo. Así, podemos concluir que en el caso del Mundo se encuentra en niveles "normales": ni tan bajos como en el caso de ABC ni tan altos como los de El País.

12) Tras analizar el valor de las acciones de los dos grandes grupos mediáticos cotizados en la bolsa española: el Grupo Prisa por un lado (BME: PRS.MC) y Vocento por otro (BME: VOC), observamos que no han sido más

que un reflejo de la mala gestión y resultados de las compañías a lo largo de los años analizados. El movimiento de la cotización de las acciones es básicamente un reflejo de la confianza de los inversores en las perspectivas futuras de sus resultados. De esa manera, no es de extrañar que ambas compañías se hayan situado en niveles mínimos, además de no formar parte del IBEX 35 desde 2007 a 2014 (Prisa justo dejó de cumplir los requisitos en enero de 2007). Mucho tendría que cambiar el sector, para que estas compañías volvieran a ser atractivas para los inversores de cara a invertir a largo plazo.

13) El período de estudio de esta tesis comprende los años 2007 a 2014. 2007 por ser el comienzo de una de las crisis económicas más fuertes en la economía española, y 2014 por ser el año en el que, tanto el Gobierno como otras instituciones pertinentes, comenzaron a hablar del fin de dicha crisis. A modo de conclusión, teniendo en cuenta todos los datos expuestos a lo largo de este trabajo, se puede deducir que, aunque el impacto de esta crisis ha sido evidente en todos los sectores de actividad económica del país (aumento del IPC, reducción del PIB/Cápita...), existe además una situación negativa endémica propia del sector informativo que ha llevado a la falta de rentabilidad tanto en los principales grupos mediáticos como en los diarios generalistas, sobre todo en los diarios impresos.

BIBLIOGRAFÍA

Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge.

AIMC. (2014). Resumen General. Obtenido de <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>

Albarran, A. (2010). *The transformation of the media and communication*. EUNSA. Media Markets Monographs.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. Volume 22, Issue 6-7 , 493-520.

Anderson, C. (25 de Febrero de 2008). "Free! Why \$0.00 is the future of business". Obtenido de Wired: <https://www.wired.com/2008/02/ff-free/>

Arrese, Á. (2011). Más allá del negocio informativo. Nuevas estructuras de las empresas de Información. 9º Congreso Internacional de Ética y Derecho a la información. Valencia.

Asociación de la Prensa de Madrid. (2013). Informe Anual de la Profesión Periodística. Obtenido de http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/informe_profesion_2013.pdf

Avilés, J. A. (2006). Desmitificando la convergencia periodística. Chasqui. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (94) , 34-39.

Bergman, C. (13 de Febrero de 2013). 5 reasons mobile will disrupt journalism like the Internet did a decade ago. Obtenido de <http://www.poynter.org/2013/5-reasons-mobile-will-disrupt-journalism-like-the-internet-did-a-decade-ago/204107/>

Bloxham, M., & Holmes, M. (20 de Septiembre de 2007). High School Media Too: A School Day in the Lives of Fifteen Teenagers. Obtenido de www.bsu.edu/cmd/insightandresearch/hsmtoo

Botton, A. d. (2014). *The News: A User's Manual*.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management* Volume 11, Issue 1 , 1-15.

Brock, G. (2013). *Out of Print. Newspapers, Journalism, and the Business of News in the Digital Age*. Kogan Page Publishers.

Burguera, M. Á. (24 de Octubre de 2014). Los periódicos tradicionales siguen buscando vías de supervivencia. Recortes, aplicaciones web y más calidad para lograr mantener audiencias. Obtenido de ACEPRENSA: www.aceprensa.com/articles/print/id/22063/

Casero-Ripollés, A., & Izquierdo-Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. *Journal of Media Business Studies*, 10(1) .

Chyi, H. I., & Chang, H.-C. (2009). Examining the use of and preference for online news in the context of intermedia competition. Hong Kong: Chinese University: L. Leung, A. Fung, & P. S. N. Lee.

Consterdine, G. (1993). What determines readers-per-copy patterns for UK magazines? *Worldwide Readership Symposium*.

Curry, K. (30 de Septiembre de 2016). More and more people get their news via social media. Is that good or bad? *The Washington Post* .

Deloitte. (2014). *Cuentas Anuales Consolidadas*.
<http://www.prisa.com/uploads/ficheros/arboles/descargas/201503/descargas-cuentas-anuales-consolidadas-ejercicio-2014-es.pdf>.

Díaz-Espina, C. (2016). *MODELOS DE NEGOCIO PARA LA PRENSA EN INTERNET. EL CASO DE THE WALL STREET JOURNAL*. Pamplona.

Edmonds, R. (13 de Mayo de 2013). New research finds 92 percent of time spent on news consumption is still on legacy platforms. Obtenido de <http://www.poynter.org/2013/new-research-finds-92-percent-of-news-consumption-is-still-on-legacy-platforms/212550/>

Ellick, A. B., & Bryant, A. (24 de Marzo de 2014). http://www.presscouncil.org.au/uploads/52321/ufiles/The_New_York_Times_Innovation_Report_-_March_2014.pdf.

Eschelon Insights; Hart Research . (22 de Abril de 2016). Medium. How Social Sharing is Reshaping the 2016 Race: Key Takeaways from Our Research for BuzzFeed. Obtenido de <https://medium.com/echelon-indicators/how-social-sharing-is-reshaping-the-2016-race-key-takeaways-from-our-research-for-buzzfeed-df008cbdc313>

Eslava, J. d. (2015). Business & Economics. ESIC Editorial.

Fernández, P. (1998). Valoración de Empresas. Tercera Edición. Gestión 2000.

Gabardo, J. A., & Frías Sanz, J. (22,23 de Noviembre de 2000). 7º SEMINARIO AEDEMO DE MEDIOS. Valencia.

Geiger, A. (21 de Diciembre de 2016). 16 striking findings from 2016. Obtenido de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/12/21/16-striking-findings-from-2016/>

Gitman, L. J. (2003). Business enterprises. Pearson Educación.

Guzmán, C. A., Samatelo, J. L., & Coll, J. C. (2006). Marketing research.

Handley, M. (18 de Marzo de 2013). [www.demblognews.com](http://www.demblognews.com/2013/03/new-media-for-old-state-of-american.html). Obtenido de <http://www.demblognews.com/2013/03/new-media-for-old-state-of-american.html>

Intriligator, M. (2003). Globalization of the World Economy: Potential Benefits and Costs and a Net Assessment. Policy Brief, 33, Milken Institute, California.

Jamieson, K. H. (1993). *Dirty Politics: Deception, Distraction, and Democracy*. Oxford University Press.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review .

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kaiser, R. G. (2014). *The Bad News about the News*. Brookings .

Klurfeld, J., & Schneider, H. (2014). *News Literacy: Teaching the Internet Generation to Make Reliable Information Choices*. Brookings .

KPMG. (2012). *Media Tracker. Creating Customer Value in the Digital Era*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/media-tracker-2016.pdf>

Küng, L., Picard, R., & Towse, R. (2008). Theoretical perspectives on the impact of the Internet on the mass media industries. *The Internet and the mass media* , 17-44.

Lamb, M. (2 de Mayo de 2013). *Winning the Aggregation Use Case*. Presentación en Congreso INMA. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=nJUBdyyAf_c

Langveld, M. (13 de Abril de 2009). *Print is still king: Only 3 percent of newspaper reading happens online*. Obtenido de <http://www.niemanlab.org/2009/04/print-is-still-king-only-3-percent-of-newspaper-reading-actually-happens-online/>

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). *VALUE CREATION AND VALUE CAPTURE: A MULTILEVEL PERSPECTIVE*. *Academy of Management Review* Vol. 32, No. 1 , 180–194.

Levy, D., & Nielsen, R. K. (2015). *Reuters Institute Digital News Report 2015. Tracking The Future of News*. Obtenido de https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Reuters%20Institute%20Digital%20News%20Report%202015_Full%20Report.pdf

Lucking-Reiley, D., & Spulber, D. F. (2001). Business-to-Business Electronic Commerce. *Journal of Economic Perspectives* Vol. 15, N. 1 , 55-68.

Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (Mayo de 2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>

Martel, P. J., & Molina, P. B. (2007). *Corporations*. La Ley.

McDowell, W. (2011). The Brand Management Crisis Facing the Business of Journalism. *International Journal on Media Management*. Volume 13. Issue 1: Brand Management .

Meo, G. (12 de Junio de 2013). *Measuring American Newspaper Readership*. Obtenido de <http://dialog.scarborough.com/index.php/measuring-american-newspaper-readership/>

Mitchell, A., Gottfried, J., & Matsa, K. (2015). *Millennials and Political News*. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de Pew Research Center:
<http://www.journalism.org/2015/06/01/millennials-political-news/>

Napoli, P. (2010). *Audience evolution*. Columbia University Press, 20.

Napoli, P. (2016). The Audience as Product, Consumer, and Producer in the Contemporary Media Marketplace. In *Managing Media Firms and Industries*, 261-275.

Negredo, S., & Salaverría, R. (2009). *Periodismo integrado : convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Editorial Sol.

Nielsen Scarborough. (Febrero de 2014). *Nielsen Local*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/the-digital-consumer-report-feb-2014.pdf>

Nosty, B. D. (2011). La crisis en la industria de la prensa. *Vida más allá del papel... Telos: Cuadernos de comunicación e innovación* (86) , 52-65.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Pew Research. (2010). Obtenido de <http://www.pewinternet.org/2010/12/16/generations-2010/>

Pew Research, C. (16 de Agosto de 2012). Further Decline in Credibility Ratings for Most News Organizations. Obtenido de <http://www.people-press.org/2012/08/16/further-decline-in-credibility-ratings-for-most-news-organizations/>

Pew Research, C. (22 de Septiembre de 2011). Press Widely Criticized, But Trusted More than Other Information Sources. Obtenido de <http://www.people-press.org/2011/09/22/press-widely-criticized-but-trusted-more-than-other-institutions/>

Picard, R. (2000). Changing business models of online content services: Their implications for multimedia and other content producers. *International Journal of Media Management*, 2(2) , 60-68.

Picard, R. G. (1 de Marzo de 2013). Conferencia en la Asociación de la Prensa de Madrid. El futuro de los Medios Tradicionales. Calle de Juan Bravo, 6, 28006 Madrid.

Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. Nueva York: Fordham University Press.

Picard, R. (Julio de 2011). Mapping digital media: Digitization and media business models. (O. S. nº, Ed.) Obtenido de Open Society Foundations: http://www.robertpicard.net/files/OSF-Media-Report-Handbook_Digitization_and_Media_Business_Models-final-07-18-2011-WEB.pdf

Picard, R. (1989). *Media economics: Concepts and issues* (Vol. 22). Sage Publications, Inc.

Picard, R. (1989). *Media economics: Concepts and issues* (Vol. 22). Sage Publications.

Picard, R. (2008). Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers. *Journalism Studies*, 9(5), 704-716 .

Poza, R. O. (2009). *Business & Economics*. ESIC Editorial.

Prats, J. (28 de Octubre de 2014). El País. Obtenido de Las muertes superarán en 2015 a los nacimientos en España:

http://politica.elpais.com/politica/2014/10/28/actualidad/1414492193_892313.html

Prior, M., & Wilson, W. (1 de Febrero de 2013). *Media and Political Polarization*.

Obtenido de <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-polisci-100711-135242>

Ramsay, C., Kull, S., Lewis, E., & Subias, S. (2010). *Misinformation and the Digital Depository at the University of Maryland* , 26.

Rauch, J. (2014). *Good News About the Future of News Literacy*. Brookings .

Rodríguez, R. M., & Palacios, E. N. (2015). *Education*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Sádaba, C., Portilla, I., García-Avilés, J. A., Masip, P., & Salaverría, R. (2008). *Métodos de investigación sobre convergencia periodística*. (EDUFBA, Ed.)

Salaverría, R., & García-Avilés, J. A. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. (n. 2. Triópodos, Ed.) Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/tripodos/article/viewFile/118910/154114>

Salaverría, R., & Negrodo, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Editorial Sol. ISBN 978-84-9820-954-9.

Salaverría, R., García-Avilés, J. A., & Masip, P. (2010). *Convergencia Digital: Reconfiguración de los medios de comunicación en España*.

Sánchez-Taberner, A. (2008). La prensa en Europa: claves de un sector estancado. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, nº 75 , 104-106.

Sánchez-Taberner, A., & Carvajal, M. (2002). Concentración de empresas de comunicación en Europa: nuevos datos contradicen los viejos mitos. *Comunicación y Sociedad*. vol. XV, núm.1 , 129-162.

Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons* 48 (3) , 199-207.

Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Press.

Shirky, C. (2014). Last Call. The end of the printed newspaper. *Medium* .

Siles, I., & Boczkowski, J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. *New Media & Society*, 14 (8), 1375- 1394.

Sparks, C., & Reading, A. (1997). *Communism, Capitalism and the Mass Media*. SAGE.

Stampfl, G., Prügl, R., & Osterloh, V. (2013). 'An explorative model of business model scalability' *Int. J. Product Development*, Vol. 18, Nos. 3/4 pp.226–248. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Georg_Stampfl/publication/237845338_An_Explorative_Model_of_Business_Model_Scalability/links/02e7e52d9006e70a21000000/An-Explorative-Model-of-Business-Model-Scalability.pdf

Starr, P. (2012). An Unexpected Crisis: The News Media in Postindustrial Democracies. *The International Journal of Press/Politics* 2012 17: 234 , 10.

Teece, D. (2010). Technological Innovation and the Theory of the Firm. En B. H. Hall, & N. Rosenberg, Handbook of the Economics of Innovation, Volumen 1 (pág. 804). Elsevier.

Thurman, N., & Herbert, J. (2007). Paid content strategies for news websites: An empirical study of British newspapers' online business models. Journalism Practice. City University London , 208-226.

Valeriani, A., & Vaccari, C. (18 de Noviembre de 2015). Accidental exposure to politics on social media as online participation equalizer in Germany, Italy, and the United Kingdom. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461444815616223>

Wirtz, B. W. (2011a). Media and Internet Management. Gabler, Wiesbaden.

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Población Española Mayor de 14 años (2006 a 2015). Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC
- Figura 2: Lectores de Diarios en España. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC
- Figura 3: Penetración de los Diarios por Sexo. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.
- Figura 4: Penetración de los Diarios por Edad. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.
- Figura 5: Penetración de los Diarios por Clase Social. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.
- Figura 6: Audiencia Internet de elpais.com y abc.es. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC. Los datos corresponden a visitantes únicos en los últimos 30 días y las cifras son en miles.
- Figura 7. Gráfico sobre la Población Española. Elaboración Propia. Datos del 1 de enero de 2014. Fuente: FGSIC.
- Figura 8. Gráfico ilustrativo de la estimación de la evolución de nacimientos en la población española hasta 2050. Datos en miles. Fuente: Naciones Unidas.
- Figura 9. Gráfico de Nacimientos y Defunciones. Fuente: INE. Elaborado por El País.
- Figura 10. Población Española 2007 a 2014. Fuente: INE y Banco Mundial. Elaboración Propia.
- Figura 11. PIB Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.
- Figura 12. PIB/Cápita Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.
- Figura 13. IPC Español 2007 a 2014. Fuente: INE. Elaboración Propia.
- Figura 14. Ingresos por Publicidad de la Prensa Escrita y Online en EEUU. 1950 a 2014. Fuente: Newspaper Association of America.
- Figura 15. Circulación pagada de diarios en EEUU de 1985 a 2014. Fuente: Statista.
- Figura 16. Comparativa Cantidad de Miles de Millones que generan distintas industrias. Datos de 2014. Fuente: WAN-IFRA.
- Figura 17. Comparativa Cantidad de Miles de Millones que provienen de Venta de Diarios frente a Publicidad. Datos de 2014. Fuente: WAN-IFRA.
- Figura 18. Comparativa Ingresos Publicitarios de Medios Impresos y Digitales. Datos de 2008 a 2017. Fuente: WAN-IFRA.
- Figura 19. Comparativa Ingresos en Digital frente a Pérdida en Impreso. Fuente: WAN-IFRA.
- Figura 20. Comparativa Ingresos de los Medios. Datos de 2007 frente a 2013. Fuente: WAN-IFRA.
- Figura 21. Ingresos por publicidad anuales de Google frente a los Periódicos (sólo incluye publicidad online y en prensa escrita). 2003 a 2013. Cifras en Miles de Millones. Fuente: Google Worldwide.

- Figura 22. ¿Cómo obtiene el público la información? (Pregunta de encuesta). La primera columna incluye diarios, cadenas de televisión de noticias, páginas web y agencias. Fuente: Media Insight Project, 2014.
- Figura 23. Número de empleados en los periódicos en los EEUU. 1989 frente a 2012. Fuente: "The Bad News about the News. Robert Kaiser, 2014.
- Figura 24. Tiempo diario destinado a los medios frente al gasto en anuncios en los EEUU en 2013. Fuente: emarketer, Interactive Advertising Bureau, 2014.
- Figura 25. Penetración en los jóvenes tanto por dispositivo como por actividad en el mundo digital. Fuente: Encuesta McKinsey sobre 20.000 usuarios entre 13 y 64 años, 2011.
- Figura 26. Penetración del gasto en contenido digital por actividad y segmento de edad. Fuente: Encuesta McKinsey sobre 20.000 usuarios entre 13 y 64 años, 2011.
- Figura 27. Uso medio por minutos por dispositivo en los adultos en EEUU en 2012. Fuente: McKinsey Research.
- Figura 28. Datos provenientes de encuesta: Fuente de información en las elecciones. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.
- Figura 29. Datos provenientes de encuesta: Redes Sociales como fuente más útil ante las elecciones en edad comprendida entre 18 y 29 años. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.
- Figura 30. Datos provenientes de encuesta: Porcentaje de encuestados ante el número de fuentes consultadas ante las elecciones. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.
- Figura 31. Datos provenientes de encuesta: Percepción de la utilidad de la información por tipo de medio. Fuente: Pew Research Center 12-27 enero 2016.
- Figura 32. Datos provenientes de encuesta: ¿Dónde sueles encontrar las noticias cuando lees online? Fuente: Eschelon Insights y Hart Research, 2016.
- Figura 33. Comparativa PIB e Inversión Publicitaria 2007 - 2014. Fuente: Informe sobre la inversión publicitaria en España 2005-2014. Infoadex. Elaboración Propia.
- Figura 34. Euribor (Tipos de Interés de la Zona Euro a 1 año). Fuente: Datosmacro.com. Elaboración Propia.
- Figura 35. Producción de noticias en el Contexto Analógico frente a la Producción de noticias en el Contexto digital. Fuente: Tesis Doctoral. MODELOS DE NEGOCIO PARA LA PRENSA EN INTERNET. EL CASO DE THE WALL STREET JOURNAL. CAROLINA DÍAZ-ESPINA. PAMPLONA 2016
- Figura 36. The transformation of the media and communication industries. Media Markets Monographs. Alan Albarran (2010).

Figura 37. De dónde provienen las noticias (Online y Tradicional). Comparación por países. Digital News Report 2015.

Figura 38. Población no dispuesta a pagar por noticias digitales. UK, España, EEUU, Australia. Digital News Report 2015.

Figura 39. Media de internautas que paga por países. 2015.

Figura 40. Circulación diaria de periódicos en millones. Fuente: WAN-IFRA 2015. Elaboración Propia.

Figura 41. Ingresos publicitarios impresos y digitales EEUU (2007-2014). Fuente: Newspaper Association of America. Elaboración Propia.

Figura 42. Gráfico Ingresos de Explotación del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 43. Ingresos Desglosados del Grupo Prisa. Visión Gráfica (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 44. Comparativa Gráfica de los ingresos del Grupo Prisa (2007, 2013 y 2014). Elaboración Propia.

Figura 45. Evolución de los Gastos de Personal del Grupo Prisa (2006-2014). Elaboración Propia.

Figura 46. Rentabilidad de las Ventas del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 47. Ratio de Liquidez del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 48. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 49. ROA del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 50. ROE del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 51. Beneficio por Acción Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 52. Gastos de Explotación del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 53. Gastos de Personal del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 54. Evolución del personal por cargo del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 55. Ingresos de Explotación Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 56. Rentabilidad sobre Ventas del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 57. Ratio de Liquidez del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 58. Prueba de Ácido del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 59. ROA del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 60. ROE del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 61. Beneficio por Acción del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 62. Gastos de Explotación Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 63. Ingresos Desglosados del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 64. Cifra Neta de Negocio del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 65. Rentabilidad Sobre Ventas del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 66. Ratio de Liquidez del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 67. Prueba de Ácido del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 68. Gastos de Explotación del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 69. Número de Empleados Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 70. Ventas Desglosadas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 71. Rentabilidad de las Ventas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 72. Ratio de Liquidez del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 73. Prueba de Ácido del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia

Figura 74. Gastos de Explotación Desglosados del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 75. Número de Empleados del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 76. Ingresos Desglosados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 77. Ratio de Liquidez del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 78. Prueba de Ácido del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 79. ROA del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 80. ROE del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 81. Gastos de Explotación Desglosados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 82. Número de Empleados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 83. Ventas Desglosadas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 84. Rentabilidad de las Ventas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 85. Ratio de Liquidez del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 86. Ratio de Endeudamiento del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 87. ROA vs ROE del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 88. Gastos de Explotación del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 89. Número de Empleados del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

Figura 90. Gráfico Cotización del Grupo Prisa (2000-2016). Fuente: Tradingview

Figura 91. Gráfico Cotización del Grupo Prisa (2007-2014). Fuente: Tradingview

Figura 92. Comparativa Cotización del Grupo Prisa e IBEX 35 (2007-2014). Fuente: Tradingview

Figura 93. Gráfico Cotización del Grupo Vocento (2007-2014). Fuente: Google Finance

Figura 94. Comparativa Cotización del Grupo Vocento e IBEX 35 (2007-2014). Fuente: Google

Finance

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Penetración de los Diarios. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC
- Tabla 2: Penetración de los Diarios por Sexo. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.
- Tabla 3: Penetración de los Diarios por Edad. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.
- Tabla 4: Penetración de los Diarios por Clase Social. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC.
- Tabla 5: Audiencia de El País, El Mundo, ABC y Total de Información General. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC. Los datos de la tabla corresponden a datos por lector diarios en miles.
- Tabla 6: Audiencia Internet de elpais.com y abc.es. Elaboración propia. Datos extraídos de la AIMC. Los datos corresponden a visitantes únicos en los últimos 30 días y las cifras son en miles.
- Tabla 7: Difusión de El País, El Mundo y ABC. Elaboración propia. Datos extraídos del EGM. Los datos corresponden a los de final de año. Son datos de media de difusión diaria.
- Tabla 8. Composición de la Población Española. Elaboración Propia. Datos del 1 de enero de 2014. Fuente: FGSIC.
- Tabla 9. Estimación de la evolución de nacimientos en la población española hasta 2050. Datos en miles. Fuente: Naciones Unidas.
- Tabla 10. Población Española 2007 a 2014. Fuente: INE y Banco Mundial. Elaboración Propia.
- Tabla 11. PIB Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.
- Tabla 12. PIB/Cápita Español 2007 a 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.
- Tabla 13. IPC Español 2007 a 2014. Fuente: INE. Elaboración Propia.
- Tabla 14. Comparativa PIB e Inversión Publicitaria 2007 - 2014. Fuente: Informe sobre la inversión publicitaria en España 2005-2014. Infoadex.
- Tabla 15. Ingresos publicitarios impresos y digitales EEUU (2007-2014). Fuente: Newspaper Association of America. Elaboración Propia.
- Tabla 16. Activo del Grupo Prisa de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte.
- Tabla 17. Activo del Grupo Prisa de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte.
- Tabla 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Grupo Prisa de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte.
- Tabla 19. Desglose de los Ingresos del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.

- Tabla 20. Ingresos de Explotación del Grupo Prisa considerando la venta de DTS (2013-2014).
Elaboración Propia.
- Tabla 21. Cifra de Negocio del Grupo Prisa con variaciones interanuales (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 22. Ventas de Libros del Grupo Prisa y Variaciones interanuales (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 23. Ingresos de Abonados del Grupo Prisa y Variaciones interanuales (2007-2014).
Elaboración Propia.
- Tabla 24. Abonados a Digital + y Yomvi (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 25. Comparativa Deuda Financiera del Grupo Prisa (2007 y 2014). Elaboración Propia. Datos
Extraídos de las Memorias Consolidadas de dichos años.
- Tabla 26. Rentabilidad de las Ventas del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 27. Ratio de Liquidez del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 28. Deuda con Entidades de Crédito del Grupo Prisa (2007 y 2008). Elaboración Propia.
- Tabla 29. Distribución de los Resultados del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 30. Prueba de Ácido del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 31. Ratio de Endeudamiento del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 32. Ratio de Autonomía del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 33. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 34. ROA del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 35. ROE del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 36. ROA-ROE del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 37. Beneficio por Acción Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 38. Gastos de Explotación del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 39. Gastos de Personal Desglosados del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 40. Evolución del número de personal por cargo del Grupo Prisa (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 41. Activo del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros.
Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.
- Tabla 42. Pasivo del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros.
Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.
- Tabla 43. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.
Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable. Datos extraídos de los informes de auditoría de Deloitte y de la revista Noticias de la Comunicación.

Tabla 44. Ingresos de Explotación Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 45. Rentabilidad sobre Ventas del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 46. Ratio de Liquidez del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 47. Prueba de Ácido del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 48. Ratio de Endeudamiento del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 49. Ratio de Autonomía del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 50. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 51. ROA del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 52. ROE del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 53. ROA vs ROE del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 54. Beneficio por Acción del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 55. Gastos de Personal Desglosados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 56. Número de Empleados del Grupo Vocento (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 57. Activo del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable.

Tabla 58. Pasivo del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable

Tabla 59. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable.

Tabla 60. Ingresos Desglosados del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 61. Rentabilidad Sobre Ventas del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 62. Ratio de Liquidez del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 63. Prueba de Ácido del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 64. Ratio de Endeudamiento del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 65. Ratio de Autonomía del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 66. Ratio de Calidad de la Deuda del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 67. ROA del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 68. ROE del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 69. ROA vs ROE del Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 70. Número de Empleados Grupo Unidad Editorial (2007-2014). Elaboración Propia.

Tabla 71. Activo del Diario El País de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable.

Tabla 72. Pasivo del Diario El País de 2007 a 2014. Elaboración Propia. Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable.

- Tabla 73. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Diario El País de 2007 a 2014. Elaboración Propia.
Cifras en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable.
- Tabla 74. Ventas Desglosadas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 75. Rentabilidad de las Ventas del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 76. Ratio de Liquidez del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 77. Prueba de Ácido del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 78. Ratio de Endeudamiento del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 79. Ratio de Autonomía del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 80. Ratio de Calidad de la Deuda Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 81. ROA del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 82. ROE del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 83. ROA vs ROE del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 84. Número de Empleados del Diario El País (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 85. Activo del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros.
Auditor: Deloitte. Informe Favorable.
- Tabla 86. Pasivo del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros.
Auditor: Deloitte. Informe Favorable.
- Tabla 87. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras
en miles de euros. Auditor: Deloitte. Informe Favorable.
- Tabla 88. Rentabilidad de las Ventas del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 89. Ratio de Liquidez del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 90. Prueba de Ácido del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 91. Ratio de Endeudamiento del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 92. Ratio de Autonomía del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 93. Ratio de Calidad de la Deuda del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 94. ROA del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 95. ROE del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 96. ROA vs ROE del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 97. Número de Empleados del Diario ABC (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 98. Activo del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros.
Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable.
- Tabla 99. Pasivo del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia. Cifras en miles de euros.
Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable.
- Tabla 100. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
Cifras en miles de euros. Auditor: Ernst & Young. Informe Favorable.
- Tabla 101. Ventas Desglosadas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.

- Tabla 102. Rentabilidad de las Ventas del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 103. Ratio de Liquidez del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 104. Ratio de Endeudamiento del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 105. Ratio de Autonomía del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 106. Ratio de Calidad de la Deuda del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 107. ROA del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 108. ROE del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 109. ROA vs ROE del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 110. Número de Empleados del Diario El Mundo (2007-2014). Elaboración Propia.
- Tabla 111. Inclusiones y Exclusiones del IBEX 35 (2000-2015). Fuente: Bolsa de Madrid (BME)

