



ACTAS

IV CONGRESO INTERNACIONAL
SOBRE ANÁLISIS FÍLMICO

**NUEVAS TENDENCIAS E
HIBRIDACIONES
DE LOS DISCURSOS AUDIOVISUALES
EN LA CULTURA DIGITAL CONTEMPORÁNEA**

4, 5 y 6 de mayo

Universitat Jaume I, Castellón
2011

Iván Bort Gual
Shaila García Catalán
Marta Martín Núñez
(editores)

ISBN: 978-84-87510-57-1

Ediciones de las Ciencias
Sociales de Madrid

Las salas
de prensa
on-line:
una
herramienta de
comunicación
corporativa

MARÍA ROMERO CALMACHE

1. Los *holdings* de medios: crisis publicitaria, estructural y tecnológica

Los grandes *holdings* de medios españoles se encuentran inmersos en un profundo proceso de redefinición que afecta no sólo a sus intercambios monetarios y empresariales con la sociedad, sino que además está transformando su configuración más profunda. Los ejemplos que reflejan esta realidad son cuantiosos¹ y las perspectivas desde las que se estudia numerosas. Desde cualquier punto de vista, se puede decir que las formas en las que, tradicionalmente, se realizaba la actividad periodística están cambiando lo suficiente como para que los círculos científicos se replanteen algunas cuestiones relativas a la definición de la idea de empresa informativa. Esta comunicación pretende revisar, desde el concepto de grupo de comunicación y desde la contextualización de la situación actual, una de las herramientas de información más tradicional y básica: la sala de prensa.

Los grupos de comunicación son una realidad empresarial difícil de estudiar dado que abarcan un volumen amplio y diversificado de negocios. Se configuran como estructuras especialmente complejas dada la bicefalia de objetivos que mantienen. Por un lado, la obtención de beneficios es la meta común a toda organización de trabajo. Por otro lado, los medios de comunicación son las entidades encargadas de velar por el cumplimiento del derecho a la información y de la libertad de expresión, recogidos en el artículo 20 de la Constitución Española. Desde esa perspectiva son, en cierto modo, los encargados de la salvaguarda del pluralismo político y social y sus productos suponen el cauce para la formación de la opinión pública. Esta doble vertiente de la empresa informativa, social y económica,

es la razón por la cual los procesos que viven dichas organizaciones no se quedan en meras estrategias o tácticas empresariales, sino que tienen traslación y proyectan sus consecuencias sobre el pluralismo informativo y, en general, sobre los destinatarios finales (Pérez Serrano, 2010: 4).

El doble fin de la organización informativa también se refleja en una estructura empresarial dividida por metas, en las que el departamento administrativo y la sección redaccional funcionan como entes paralelos (Caro, 2007). Esta división resulta especialmente interesante en aquellos *holdings* que amparan diferentes tipologías de medios², dado que conjugar diversas ideas empresariales en una sola matriz suele resultar una tarea ardua por aunar objetivos y estrategias dispares. Si bien esa diversificación de la oferta que «conforma y pretende responder a una demanda plural de igual modo, constituye la contribución de las empresas informativas al pluralismo existente en una sociedad» (Robles, 2009:126). Ante un panorama altamente competitivo, las organizaciones de medios están haciendo grandes esfuerzos por posicionarse como líderes mediante ventajas competitivas basadas en la heterogeneidad de sus carteras de productos.

Esta comunicación se atiene a un modelo de análisis de la crisis que afecta a los medios basado en una configuración tridimensional. Para este estudio la coyuntura en la que se encuentran los medios es el resultado de tres factores: el económico, el estructural y el

¹ Sirva como muestra el proceso llevado a cabo entre Telecinco y PRISA, que ha dado como resultado el primer operador audiovisual español y ha provocado un intercambio de ideas empresariales entre dos entes tan lejanos en pensamiento como PRISA y Mediaset, para alcanzar una posición de liderazgo en el sector (Álvarez, nueve de febrero de 2010). La Comisión Nacional de la Competencia comunicó el 10 de noviembre de 2010 su aprobación al proceso por el que Telecinco y Telefónica entraron en el accionariado de Digital Plus.

² Si bien Vocento, como protagonista primero de este estudio mantiene una línea clara en torno a su red de periódicos regionales y su cabecera de referencia ABC (aunque actualmente esté haciendo esfuerzos por diversificar su oferta informativa), PRISA ampara una cartera de productos ciertamente heterogénea con cinco líneas de actividad: educación y editorial, prensa, radio, televisión y digital.

tecnológico, del que se hará especial referencia a lo largo del texto. Las empresas informativas han mantenido durante mucho tiempo un modelo de negocio insostenible que ha propiciado que el conflicto financiero global actúe como detonante y acelerador del proceso de cambio (Romero, Pérez Serrano y Oroz, 2010).

Como ya se ha apuntado, los factores sociales, políticos y culturales afectan sobremanera al quehacer periodístico y su resultado o producto. En este sentido, la crisis publicitaria supone una traba no sólo económica sino también funcional, dado que las formas tradicionales publicitarias están aportando unas tasas de eficacia especialmente bajas que, entre otras cuestiones, se traducen en una menor inversión³. En consecuencia, las empresas informativas se han visto obligadas a fomentar la investigación de nuevas vías de comunicación que permitan reavivar la inversión ante audiencias que comienzan a acostumbrarse a disponer de contenidos, sin remunerar la transacción (*El Mundo*, 21 de abril de 2010). Todo esto genera una situación caótica en la que el anunciante desconfía de la eficacia publicitaria y el medio se ve ahogado por la falta de ingresos de esta índole, provocando una serie de cambios que afectan directamente a su resultado más inmediato: el producto.

El producto periodístico es particular desde el momento en el que, para su definición, se deben tener en cuenta algunos aspectos tradicionalmente identificados con los bienes o productos tangibles y otros, más relacionados con las ideas y con el servicio de informar⁴. De esta manera, la ley de la oferta y la demanda actúa de forma peculiar: los consumidores son parte imprescindible del proceso de producción y con la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación se han convertido definitivamente en *prosumers*⁵ capaces de producir a la vez que recibir informaciones.

Ante este cúmulo de elementos particulares externos e internos, la empresa informativa se presenta como un ente organizativo especialmente sensible a situaciones hostiles como la actual crisis económica, aunque también su propia constitución ha favorecido el agotamiento del modelo empresarial, llevándolos a la situación catártica que atraviesan. Caro asevera que la «desregularización y liberalización, los cambios tecnológicos, los cambios en las expectativas de los clientes y los procesos de concentración empresarial y alianzas han modificado profundamente la estructura de la industria de la comunicación» (2007: 75). Frente a la crisis, la búsqueda de alternativas comunicacionales es la única realidad viable y es por ello que las empresas están apostando fuerte por su participación en la red.

Pero no sólo se usa la web para cuestiones netamente informativas. El buen estado de salud de las políticas de comunicación corporativa como contraposición a la tradicional comunicación promocional, se ha visto favorecido por la existencia de canales virtuales de transmisión de discursos varios. En este sentido, los sitios web corporativos constituyen una herramienta de enorme poder de influencia que actúa como vehículo transmisor. Arellano asevera que «toda conducta cultural es generada a partir de una dinámica comunicativa en su medio social» (2011); y de ahí que, teniendo en cuenta la capacidad de penetración que tiene el medio *on-line* las empresas periodísticas vean la

³ La inversión publicitaria ha experimentado un ciclo de dos años que parece ir a cerrarse en 2010, según los expertos de *Zenith Media*. En dos años el volumen se ha reducido en un tercio, siendo el presente 2011 el primero en el que se espera una tendencia al alza continuada (*ABC & Efe*, nueve de febrero de 2011).

⁴ Dicho de otra forma, se hace referencia a la «consecuencia de la actividad de una empresa informativa» (Nieto e Iglesias, 2000: 232).

⁵ Término acuñado para catalogar a una nueva tipología de receptor que consume y produce a la vez y que además goza de un rol importante en la redefinición de los sistemas periodísticos. Vidgen y Wood ilustran este hecho con un ejemplo aplicado a otros mercados: «a *prosumer* is both producer and consumer: the organizations and individuals that contribute code to Linux are also using the software to run the computers that run their business» (2002: 53).

oportunidad de llegar a sus públicos desde nuevas formas de comunicación, transmitiendo sus valores culturales y corporativos.

En esta línea, las salas de prensa responden a una necesidad vital de la empresa informativa: dar a conocer todo aquello que es noticia sobre su propia actividad. La red permite establecer un canal que renueva el concepto de sala de prensa y favorece una mayor difusión de este tipo de realidades. Sin embargo, cuando esta herramienta es explotada por los grandes *holdings* de medios, como Vocento y PRISA, sus beneficios traspasan la línea estrictamente informativa. Más allá de la simple distribución de hechos noticiosos, las salas de prensa *on-line* de los grupos de comunicación suponen un potente instrumento para configurar su *agenda setting*, estableciendo qué productos de su cartera son protagonistas de sus estrategias, que líneas de actividad son aquellas en las que se está volcando el grupo y cuáles son los elementos de diferenciación y posicionamiento del mismo en el mercado. En definitiva, las salas de prensa *on-line* se presentan como un instrumento potente de comunicación que alcanza a una audiencia global.

2. Las claves del decurso investigador

Para definir la funcionalidad de las salas de prensa *on-line* de los grandes grupos de comunicación se han escogido dos empresas, Vocento y PRISA, que cumplen con una serie de requisitos que las hacen idóneas: por un lado, se hallan inmersas en un proceso de redefinición de sus estructuras internas de manera que es interesante observar cómo comunican esta situación a sus públicos. Por otro lado, son dos grandes *holdings* cuyas estrategias de expansión se ciñen al territorio español aunque tienen diferentes líneas de actuación en los ámbitos regional e internacional.

2.1. Pinceladas sobre el desarrollo reciente de Vocento y PRISA

En la actualidad, Vocento es el resultado del proceso de fusión por absorción llevado a cabo en 2001, de Grupo Correo que dispuso del 78,95% de la sociedad resultante, a Prensa Española que asumió el 21,05% restante (Pérez Serrano, 2006). Los resultados económicos de este grupo varían en función del ejercicio analizado aunque podemos resumir que, a fecha de hoy, es uno de los mayores *holdings* españoles con una red de medios impresos que abarca diversos perfiles de lector. Según Almirón (2009), Vocento ocupaba en 2008 «la tercera posición de los 32 grupos privados con ingresos superiores a diez millones de euros procedentes de medios de comunicación».

Promotora de Informaciones S.A., más conocida como PRISA se encuentra inmersa en un proceso de redefinición de la deuda adquirida en 2008 al hacerse con el 100% de las acciones de Sogecable S.A. Esta deuda, cuantificada en 1.835 millones de euros, junto con la actual crisis económica sitúa a PRISA en una coyuntura nada propicia para el desarrollo de su actividad (*El País*, 23 de febrero de 2010), convirtiéndose en un ejemplo de cuán vulnerable es la empresa informativa cuando el modelo de negocio caduca y los factores externos convergen en una línea negativa. Sin embargo, los resultados económicos de PRISA siguen situándola en la cúspide de los *holdings* españoles: según Almirón (2009) la citada empresa representaba en 2008 «el 25% de los ingresos de las 32 sociedades que facturan más de 10 millones de euros». Asimismo, se encuentra en la primera posición del ranking de empresas nacionales que más facturan en España y era, junto con Mediaset, una de las dos únicas organizaciones que retornaban más de 1.000 millones de euros anuales.

Presentadas las dos empresas que son objeto de estudio, cabe matizar que cuentan con una actividad corporativa en la red considerable fruto de sus esfuerzos por adaptarse a internet en medio de la crisis tecnológica que afecta a la industria. Ambas gestionan un sitio específico (www.vocento.com y www.prisa.com) y sendas páginas para cada uno de sus productos, en las que desarrollan sus estrategias de comunicación *on-line*, además de realizar su correspondiente actividad periodística. En lo que se refiere a sus salas de prensa, Vocento ha emitido 34 notas en el último año y cuenta con una herramienta que aparece reseñada en el menú inicial de su sitio corporativo.

Por su parte, PRISA gestiona una sala de prensa en la que se pueden encontrar informaciones relacionadas con noticias, comunicados y notas de prensa, una agenda, una galería multimedia, una sección de premios y reconocimientos, otra con informes anuales y una página para contactar. Así pues, los comunicados de prensa de PRISA son más específicos que los de Vocento, dado que existen otras secciones donde se incluyen el resto de hechos relacionados con el grupo. En total, el número de notas asciende a 56 lo que nos permite concluir que las actividades comunicacionales de este *holding* son sustancialmente mayores que las de su competencia.

3. Análisis de la actividad en las salas de prensa on-line de Vocento y de PRISA

Para alcanzar el objetivo marcado (vinculado con el análisis de la actividad comunicacional *on-line*, desarrollada en las salas de prensa en la red, de los dos grupos protagonistas de este estudio) se ha codificado un análisis de contenido que permite aportar luz sobre los usos que se dan a este tipo de herramientas, sobre su peso específico en los portales corporativos y sobre las cualidades y defectos que hacen de las salas de prensa, instrumentos indispensables en la gestión de las políticas de comunicación institucional en tiempos de crisis. Así pues, se han seleccionado las notas de prensa emitidas por ambos grupos a lo largo del año 2010, lapso éste en el que se han sucedido múltiples acontecimientos que han tenido como protagonistas a las dos empresas citadas.

3.1. Coordenadas de la disección analítica

El análisis llevado a cabo se divide en cinco etapas que reportan datos sobre diferentes aspectos de relevancia para las empresas informativas que nos ocupan. Si bien estas categorías no permiten conocer en profundidad las políticas de comunicación desarrolladas por los grupos, sí actúan como ejemplo ilustrativo de la cuestión.

Por un lado, se han establecido los principales temas sobre los que versan las notas de prensa. Por otro lado, se han cuantificado los productos o líneas de productos más mencionados de manera que se puede definir el grado de relevancia que tiene cada uno de ellos para la matriz.

En tercer lugar, se ha procedido a concretar la tipología de personalidades que tienen cabida en las notas de prensa de un *holding* de medios. Estos datos reflejan sendas posturas de la organización: bien hacia la actividad propiamente periodística y tradicional, siendo los profesionales de la noticia los protagonistas, o bien hacia la actividad mercantil desempeñada por los directivos.

En cuarto lugar, se ha realizado una aproximación cualitativa al tono empleado en las notas de prensa, siendo éste informativo cuando el texto se limita a referenciar hechos desde la objetividad, y persuasivo cuando se emplean elementos superlativos,

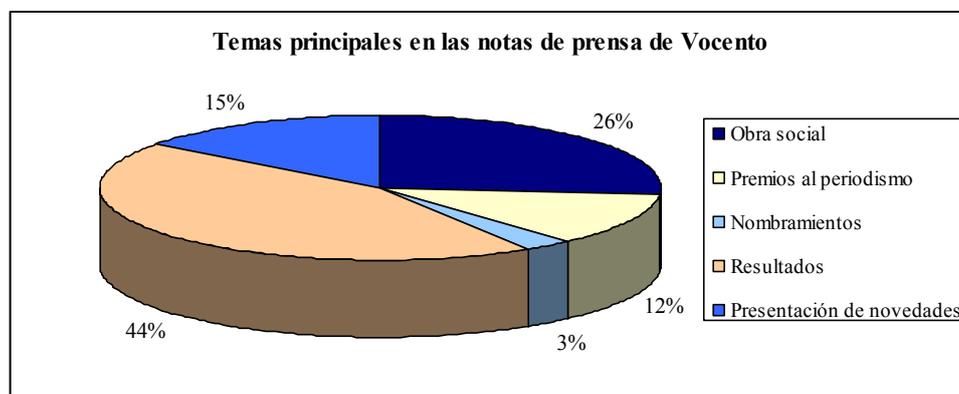
comparativos (con la competencia, principalmente) o ciertas expresiones que identifican a la empresa con su ventaja competitiva⁶).

Por último, se han cuantificado y definido los valores culturales y corporativos reflejados en las unidades de análisis por medio de mensajes en los que se incorporan elementos inherentes al pensamiento de cada una de las empresas observadas.

3.2. Descripción gráfica y avance de los principales resultados

Como ya se ha apuntado, se ha procedido a clasificar el material analizado en función de la temática principal y secundaria que protagoniza cada una de las unidades de análisis. Así, comprobamos cómo Vocento dedica casi la mitad de sus notas de prensa a difundir sus resultados de audiencias, ventas y beneficios económicos como dato que refleja su situación en el mercado.

En segundo lugar, la obra social realizada por el grupo está encaminada al fomento de la cultura, el arte y las letras, siguiendo la tradición centenaria y vinculación a estas disciplinas que han demostrado Grupo Correo y Prensa Española. Lo comprobamos en el siguiente resumen gráfico:

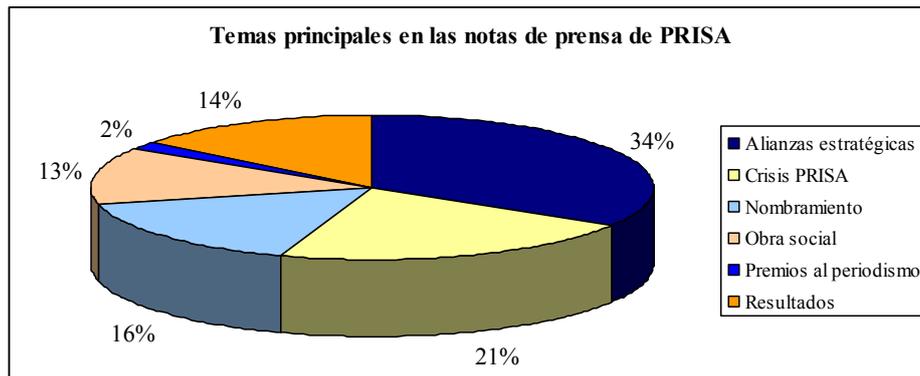


Fuente: elaboración propia

Siguiendo con la clasificación anterior, destacan el 15% de las notas en las que se presentan las novedades redaccionales y estilísticas que permiten al grupo ubicarse en la vanguardia periodística. En cuarto lugar, los premios a periodistas de Vocento, a medios cuya propiedad pertenece el grupo o a personalidades vinculadas a él, ocupan el 12% de las notas de prensa emitidas. Por último, el nombramiento de directivos que renuevan y refuerzan el equipo humano tiene su espacio en la sala de prensa *on-line* como muestra del interés de la organización por adaptarse a la coyuntura actual.

En cuanto al análisis de las temáticas de las notas de prensa de PRISA, cabe destacar un interés notable por demostrar el nivel de actividad que el grupo mantiene para intentar solventar sus problemas económicos y estructurales: el 55% de las unidades de análisis versan sobre alianzas estratégicas que la organización ha firmado para mejorar su situación y sobre todas aquellas acciones que tienen el mismo objetivo.

⁶ Sirva como ejemplo el texto que se puede leer en la nota de prensa emitida el 29 de julio de 2010 por Vocento: “[...] El posicionamiento nacional, autonómico y local de Vocento, su apuesta por la innovación y la fortaleza de sus marcas permiten a la compañía llegar donde no lo hace su competencia [...]”.



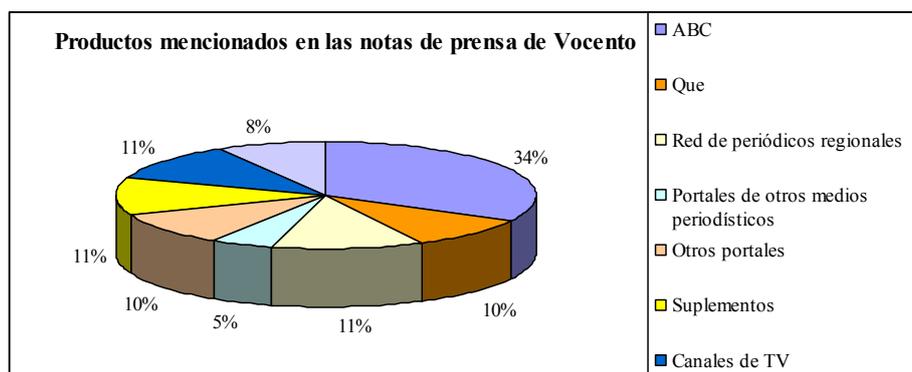
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, en el proceso de reestructuración que experimenta PRISA, los nombramientos de nuevos directivos toman protagonismo ocupando el 16% de las notas estudiadas. Del mismo modo, el 14% de las unidades estudiadas informa sobre aquellas cuestiones relacionadas con resultados de diferente naturaleza que ejemplifican el momento que atraviesa el grupo (siempre bajo el filtro de lo que es conveniente publicar).

En último lugar, la obra social realizada, como elemento vinculado con la actividad periodística, y los premios otorgados en esa misma línea, sirven para definir el grado de responsabilidad, compromiso y entrega del grupo con la sociedad.

Continuando con el análisis y en la segunda fase del mismo se comprueba el grado de relevancia que el grupo otorga a cada uno de sus medios o grupos de medios en función del número de ocasiones en las que protagonizan las notas de prensa.

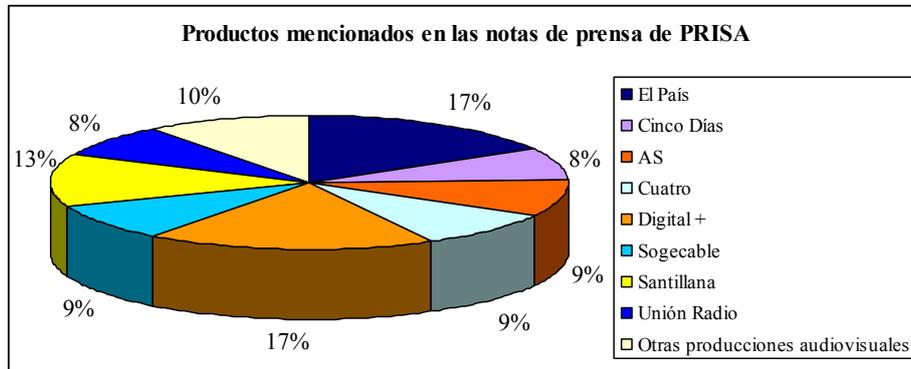
En la siguiente imagen se puede comprobar como el diario ABC y la red de periódicos regionales que mantiene Vocento ocupan el 45% de los contenidos analizados. Si sumamos los resultados del diario gratuito *Qué!* se puede ratificar que más de la mitad de las informaciones emitidas por Vocento recogen datos sobre sus productos periodísticos diarios. Así, el grupo muestra su ventaja competitiva: ser uno de los *holdings* españoles más destacados en cuanto a productos de estas características, llegando al perfil de lector interesado por las noticias de ámbito nacional y también al que se muestra más afín con aquello que le es más cercano a su región.



Fuente: elaboración propia

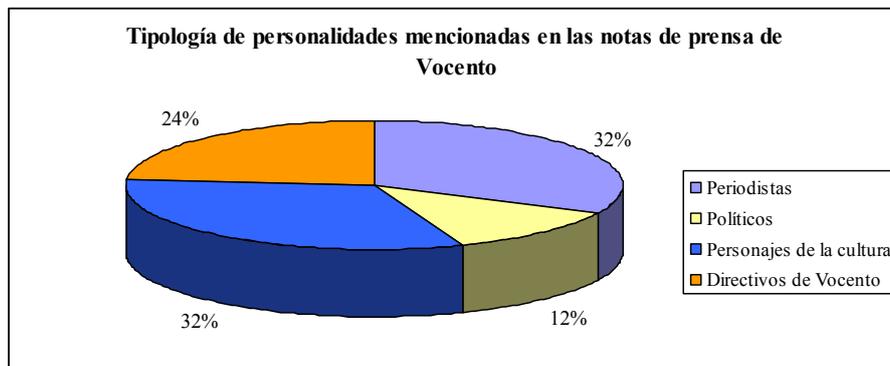
Por el contrario, PRISA otorga menos importancia al producto dado que las informaciones se relacionan más con su actividad como grupo. De ahí que el reparto de apariciones (cuantificado en 78 ocasiones) sea heterogéneo, sin ningún producto

destacado salvo en el caso de Digital Plus que ha recogido todos los esfuerzos de la empresa para su desarrollo y difusión.



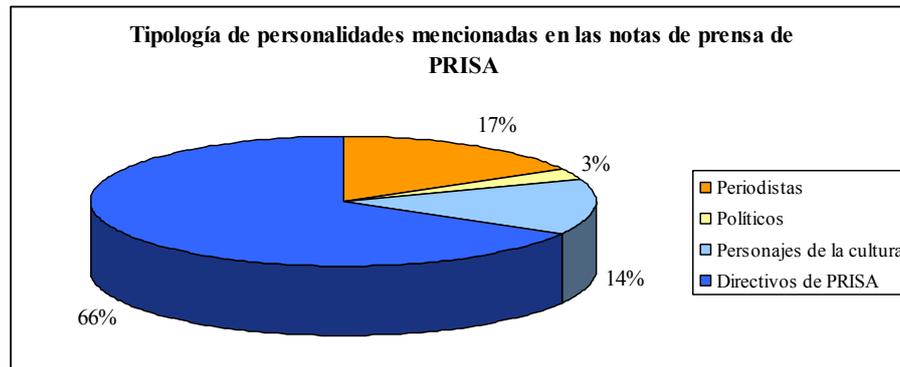
Fuente: elaboración propia

Continuando el discurso analítico, las personalidades aparecidas en las notas de prensa *on-line* permiten conocer, una vez más, el enfoque de los temas que se difunden a través de las salas de prensa. En el caso de Vocento abundan las menciones a referentes de la cultura española, protagonistas, en muchos casos, de los actos vinculados con la obra social del grupo. Siguiendo en la línea de demostrar su compromiso con la profesión periodística, Vocento deja espacio para recalcar en las notas la actividad de algunos profesionales del medio que han sido premiados o cuyos logros y éxitos están vinculados al grupo. Las grandes personalidades políticas aportan su presencia en los actos sociales y periodísticos sumando peso específico, estratégico y mediático a cada uno de los eventos. Por último, los directivos del grupo aparecen en ocho de las 34 menciones contabilizadas, representando a la cúpula de Vocento en situaciones propias de la actividad empresarial.



Fuente: elaboración propia.

Respecto a las personalidades que aparecen en las 56 notas de prensa que ha emitido PRISA en el año 2010 destacan precisamente los directivos, siendo el colectivo más nombrado (en 24 de las 36 menciones contabilizadas). En este caso, son ellos los encargados de reestructurar el grupo y firmar las alianzas estratégicas necesarias para seguir desarrollándose. Sin embargo, es necesario matizar que el volumen de apariciones de personajes es, en proporción, menor que el de Vocento. Esto se debe a un mayor empeño por demostrar datos de naturaleza mercantil o económica que en poner nombres y apellidos a esa actividad. Comprobamos en el siguiente resumen gráfico la escasa aparición de personajes públicos y periodistas en las notas de prensa de PRISA.

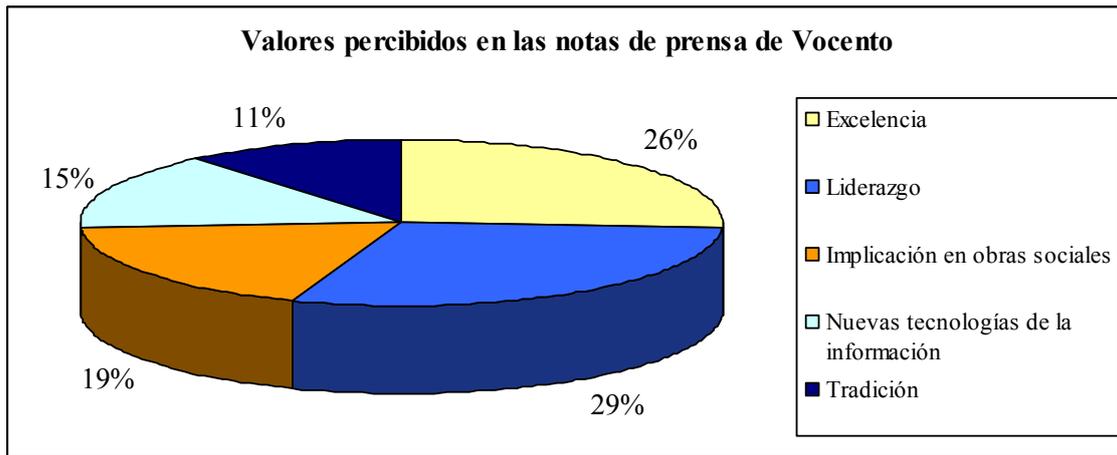


Fuente: elaboración propia

En cuanto al tono desarrollado en esta tipología comunicacional destaca la identificación de elementos persuasivos en los documentos de PRISA. Se ha realizado un análisis del discurso general de los mismos concluyendo que en el 79% de las piezas aparecen elementos comparativos con la competencia, frases que evidencian su posición de liderazgo y datos que dirigen al lector a conclusiones positivas sobre la situación general del grupo. En el caso de Vocento, esta tendencia también está presente en el 73% de las notas analizadas, permitiendo concluir que la tónica general de estos documentos es el discurso claramente favorable a la empresa y su actividad. Un discurso que utiliza de la argumentación y la enumeración de datos objetivos para generar una imagen mental positiva.

Respecto al enfoque territorial de las unidades de análisis destaca una clara intención de PRISA por extender sus líneas de negocio en países extranjeros mediante la difusión de elementos que definen sus alianzas estratégicas así como su actividad con entidades de otras nacionalidades. Por el contrario, Vocento mantiene un enfoque estrictamente nacional en el 94% de sus notas, dedicando tan sólo una a un hecho relativo a una comunidad autónoma y otra en la que hacen referencia a su actividad internacional.

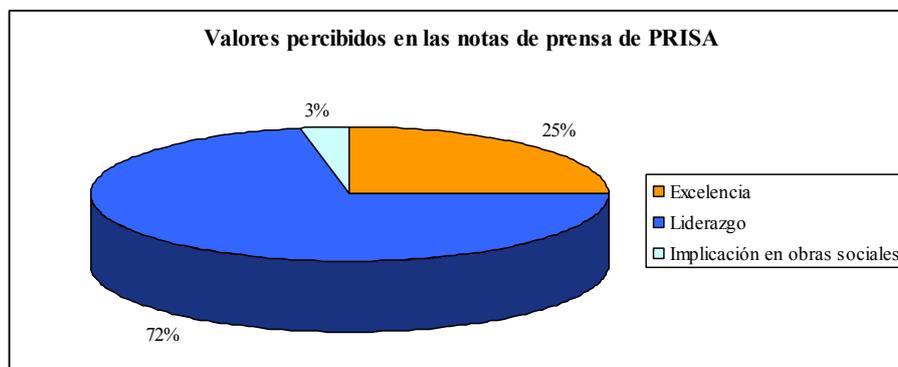
Por último, se describen los resultados obtenidos del análisis de los valores percibidos en las notas de prensa. En términos generales, este tipo de documento es un buen vehículo de transmisión de elementos corporativos: se asemeja más a un discurso informativo que a uno comercial (aunque hayamos comprobado que existe una intención clara de persuasión) y, además, no están excesivamente desarrollados (lo que facilita su lectura). Se han contabilizado 52 ocasiones en las que se comenta algún valor relacionado con Vocento y 64 en el caso de las notas de PRISA.



Fuente: elaboración propia

Siguiendo en la línea anterior, el grupo Vocento lanza un claro mensaje de liderazgo basado en la excelencia empresarial, el compromiso social, el desarrollo y la innovación y, por supuesto, su centenaria tradición periodística y su forma particular de entender la actividad periodística, basada en el rigor y la experiencia.

En el caso de PRISA, el liderazgo es el valor que más veces se repite en las notas de prensa, en un total de 46 ocasiones. Una vez más, la excelencia empresarial es el objetivo propuesto y teóricamente alcanzado por este *holding*, lo que se ve reflejado en el 25% de las piezas analizadas. Por último, el compromiso social es la seña de identidad de este grupo de comunicación y esto se manifiesta en un moderado índice de apariciones en las que se detallan los premios, concursos y demás convocatorias que tienen como meta reunir a los personajes más importantes de la cultura española e internacional.



Fuente: elaboración propia

4. Aportaciones conclusivas

Tras el desarrollo de las líneas anteriores es necesario recopilar y matizar los resultados más importantes de este estudio. En este sentido, es posible concluir que la cultura organizacional dirige en todo momento el *modus operandi* del grupo en su participación comunicativa en la red. Si bien las dos organizaciones analizadas tienen elementos comunes en cuanto a su situación y a su participación en la industria de los medios; difieren por completo en la forma de enfocar sus comunicaciones corporativas. Por un lado, Vocento se mantiene en la idea de un periodismo de tradición, de compromiso

social y excelencia empresarial. PRISA, a pesar de que otorga gran relevancia al liderazgo como objetivo, utiliza siempre su propia actividad como muestra de esa postura competitiva, aportando más peso a los datos económicos y de audiencias que a la calidad manifiesta de sus productos.

En otro orden de cosas, el tono del discurso de las notas de prensa ha experimentado un cambio del que se hace eco la presente comunicación. De una línea escueta y, por lo general, informativa se ha pasado a notas persuasivas, con gran carga de elementos corporativos, argumentativas y que conducen o dirigen al lector en una dirección

De una línea escueta e
informativa se ha
pasado a notas
persuasivas que
conducen al lector en
una dirección concreta

concreta. Esto, sumado a la amplia difusión que aporta internet implica una “nueva” vía de comunicación para la empresa informativa: periódica, sistematizada y que induce a actuar y pensar de una determinada manera. En conclusión, las salas de prensa *on-line* se han convertido en una herramienta necesaria, que favorece la difusión en diferentes direcciones de las informaciones que la sociedad requiere de la empresa informativa. En definitiva, nos

encontramos ante una herramienta básica, que complementa a otras más potentes pero que se configura como imprescindible para cualquier *holding* de medios que tenga el firme objetivo de cumplir con sus obligaciones de transparencia e independencia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

ABC & EFE. (2011). “La publicidad deja los números rojos”, nueve de febrero de 2011. [Documento de internet disponible en: <http://www.abc.es/20110209/medios-redes/abci-inversion-publicitaria-201102091224.html>].

ARELLANO, E. (2011). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional”, en *Razón y Palabra*, 62, (México). [Documento de internet disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>].

ALMIRÓN, N. (2009). Grupos privados propietarios de medios de comunicación en España: principales datos estructurales y financieros. *Comunicación y sociedad*. 1, vol. XXII. [Documento de internet disponible en: http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=36].

ÁLVAREZ, F. (2010). “Telecinco y Cuatro ultiman su fusión”, nueve de febrero de 2010. [Documento de internet disponible en: <http://www.abc.es/20091217/medio-redes-radio-tv/telecinco-cuatro-anuncian-manana-200912171138.html>].

CARO, F.J. (2007). *Gestión de Empresas Informativas*. Madrid: McGraw Hill.

El Mundo. (2010). “Los usuarios consumen más medios, pero pagan menos dinero por ello”, 21 de abril de 2010. [Documento de internet disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/04/20/comunicacion/1271763062.html>].

El País. (2010). “PRISA llega a un acuerdo con los bancos acreedores”. Publicado en la versión impresa el 23 de febrero de 2010, p. 22.

NIETO, A. & IGLESIAS, F. (2000). *La empresa Informativa*. Barcelona: Ariel.

PÉREZ SERRANO, M.J. (2006). *La concentración de medios en España: análisis de casos relevantes en radio, prensa y televisión*. Tesis de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información.

PÉREZ SERRANO, M.J. (2010). *Approach to the democratic principle of information freedom from the perspective of private Spanish communication groups*, en 3rd European Communication Conference, ECREA 2010, "Transcultural Communications - intercultural comparisons". Hamburgo (Alemania), octubre.

ROBLES, G. (2009). *La empresa informativa como empresa de tendencia*. Pamplona: EUNSA.

ROMERO, M., PÉREZ SERRANO, M.J. & OROZ, S. (2010). *Prospectiva de la crisis mediática en un contexto de crisis global*", en *Re-presentaciones*, 6, (Chile).

VIDGEN, R., AVISON, D., WOOD, B. & WOOD-HARPER, T. (2002). *Developing Web information systems: from strategy to implementation*. San Diego, USA: Butterworth-Heinemann.