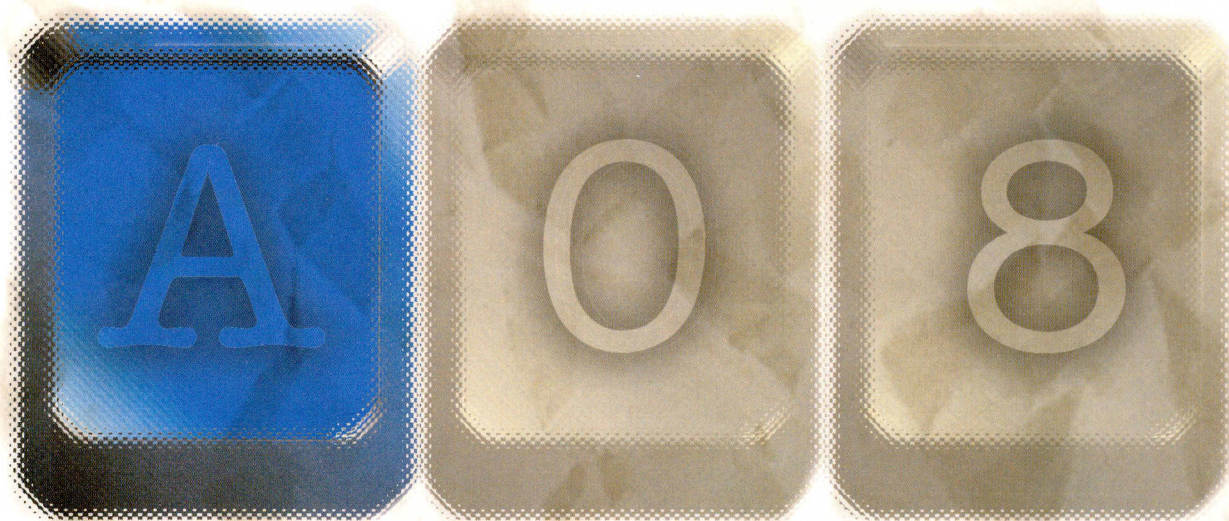


Asociación de la Prensa de Madrid



**INFORME ANUAL DE LA
PROFESIÓN PERIODÍSTICA**

2008

Informe Anual de la Profesión Periodística 2008

Director del Informe	Pedro Farias Batlle
Coordinador del Informe	Fco. Javier Paniagua Rojano
Coordinadora de la Edición y Encuestas	Marisol Gómez Aguilar
Encuestas	Demométrica
Supervisión editorial	Ferrán Fernández
Diseño y maquetación	David García Guijo (Grafiestudio)
Colaboradores	Porfirio Barroso, Julián Cabrera, Victoria Camps, Manuel Cerdán, Arsenio Escolar Ramos, Javier Fernández Arribas, Bernardo Gómez, Eugenia González Cortés, José María Izquierdo, Teodoro León Gross, Carlos Maribona Dávila, Philip Meyer, Alejandro Muñoz-Alonso, Fernando Peinado Miguel, Ana Isabel Pereda Caro, Antonio Petit Caro, Sergio Roses, M ^a Ángeles Rastrollo Horrillo, M ^a Dolores Rodríguez Barba, Alfonso Sánchez Tabernero, Carlos Sánchez, Manuel Sevillano, Enric Sopena, Juan Pedro Valentín
Fotografías	Juan Jesús García Vivas
Imprime	Resultados Gráficos



Edita Asociación de la Prensa de Madrid

Junta Directiva de la APM

Presidente	Fernando González Urbaneja
Vicepresidenta para Asuntos Profesionales	Marisa Ciriza
Vicepresidente para Asuntos Sanitarios y Asistenciales	José María Lorente Toribio
Vicepresidente para Asuntos Económicos	Jorge del Corral y Díez del Corral
Secretario general	Luis Serrano Altimiras
Vicesecretaria	María Jesús Chao Álvarez de Sierra
Archivero/Bibliotecario	Bernardino M. Hernando
Vocales	Nemesio Rodríguez López, Francisco Javier Olave, Teresa Pérez Alfageme, Miguel Ángel García-Juez, Pedro Luis Blasco Solana, María Rosa Penedo, Carmen del Riego, Elsa González, Charo Izquierdo, Magis Iglesias, Mayte Pascual, José Juan Rodríguez, Juan José Iglesias Amorín, Miguel Ángel Noceda y Sonia Sánchez

Asociación de la Prensa de Madrid. Juan Bravo, 6. 28006 Madrid, España.

Tel.: 91 585 00 10. Correo electrónico: informe@apmadrid.es

© APM, 2008.

ISBN: 978-84-87641-36-7. Depósito Legal: M-51101-2004

Índice



Presentación	
<i>Fernando González Urbaneja</i>	
Introducción	
<i>Pedro Fariás Batlle</i>	
LA PROFESIÓN	21
Cinco reflexiones sobre la profesión y los medios	23
Luces y sombras de un sector en crisis	25
<i>Alfonso Sánchez-Tabernero</i>	
El periodismo ante la crónica social	31
<i>Victoria Camps</i>	
La comunicación política en España (2007-2008)	37
<i>Alejandro Muñoz-Alonso</i>	
Catástrofe aérea en Barajas: la demanda ética de una auditoría deontológica sobre el tratamiento de los medios	45
<i>Teodoro León Gross</i>	
El valor económico de la credibilidad	53
<i>Philip Meyer</i>	
Encuesta sobre autoestima e identidad profesionales	61
Ficha técnica	63
Situación laboral	64
Precariedad laboral	64
Satisfacción laboral	65
Evolución del entorno profesional	73
Valoración de los medios españoles	77
Perfil del periodista	83
La mujer en la profesión periodística	85
<i>Marisol Gómez Aguilar</i>	
Situación laboral	85
Satisfacción laboral	88
Ejercicio profesional	91
Dificultades	93
Expectativas profesionales	96
Encuesta nacional a los directores de diarios	99
<i>Bernardo Gómez Calderón</i>	
<i>Francisco Javier Paniagua Rojano</i>	

Ficha técnica	101
Prensa e Internet	102
Mejoras en la calidad editorial	103
Redacciones integradas	104
Futuro de los contenidos	104
Ediciones digitales	104
Crisis económica	104
La profesión	106
Informe sobre la credibilidad de los medios	111
<i>Pedro Farias Batlle</i>	
<i>Sergio Roses</i>	
Introducción: Entender la credibilidad	113
Consumo de información en los medios	117
Valoración y credibilidad de los medios españoles	125
Informe sobre la formación laboral de los periodistas	133
<i>Pedro Farias Batlle</i>	
<i>Marisol Gómez Aguilar</i>	
Ficha técnica	135
Periodismo en 33 facultades	136
Alumnos matriculados en Periodismo	137
Doctorado y postgrado	139
Dobles titulaciones	142
Prácticas profesionales	144
Valoración de la formación	146
Informe sobre el empleo profesional	159
<i>Antonio Petit Caro</i>	
El empleo total	161
El empleo periodístico	163
Estadísticas	167
CUADERNO CENTRAL	181
Informe sobre la precariedad laboral de los periodistas	183
<i>María Ángeles Rastrollo Horrillo</i>	
Situación laboral de los titulados universitarios	186
Periodistas autónomos	188
Periodistas por cuenta ajena	189
Precariedad en las condiciones de trabajo por sexos	190
Trayectoria profesional de los periodistas	191
Análisis de la precariedad en el Periodismo	193

LOS MEDIOS	203
G Geografía autonómica de los medios	205
<i>Sergio Roses</i>	
Introducción	207
Datos por comunidades	211
E El balcón de los medios	231
Internet, el viejo periodismo del siglo XIX	233
<i>Carlos Sánchez</i>	
En la senda de los periodistas Alcide Jolivet y Henry Blouant	234
<i>Enric Sopena</i>	
¿Qué información? ¿Qué televisión?	236
<i>José María Izquierdo</i>	
Periodismo en tiempos de crisis	237
<i>Juan Pedro Valentín</i>	
Situación actual y tendencias de la prensa gratuita	238
<i>Arsenio Escolar</i>	
Una crisis con salidas	240
<i>Carlos Maribona</i>	
Gratuitos, motor de innovación	242
<i>Ana I. Pereda</i>	
Malos tiempos para la lírica...	244
<i>Javier Fernández Arribas</i>	
La salud de la radio	245
<i>Julián Cabrera Cruz</i>	
Revistas: investigación y análisis	246
<i>Manuel Cerdán</i>	
E Estadísticas	249
Prensa	241
Televisión	271
Radio	283
Revistas	291
CRONOLOGÍA	309
DIRECTORIO	331
ÍNDICE TEMÁTICO DE TABLAS Y GRÁFICOS	341
ÍNDICE DE ANUNCIANTES	347



Luces y sombras de un sector en crisis

Alfonso Sánchez-Tabernero

Las empresas de comunicación siempre han vivido entre la euforia y la angustia. Las épocas de excelentes resultados económicos suelen concluir de modo súbito con periodos de recesión, y, tras algunos momentos en los que no se vislumbra la luz al final del túnel, el cielo se despeja rápidamente y el futuro parece de nuevo atractivo y esperanzador. En parte, esos vaivenes corresponden al carácter cíclico de la economía: pese a los avances científicos y tecnológicos, quienes establecen las políticas monetarias y fiscales aún no han conseguido evitar los desequilibrios, que exigen dolorosos tiempos de ajuste.

Hace poco más de un año, las inversiones publicitarias mantenían tasas de crecimiento superiores al 7 por ciento; las televisiones españolas de mayor audiencia –Telecinco y Antena 3– lideraban los ranquins europeos de rentabilidad; Unión Radio avanzaba con paso firme en su proyecto de expansión en América; el desarrollo de los gratuitos permitía duplicar las cifras de difusión de la prensa española desde comienzos del siglo XXI; los grupos de prensa líderes en cada región obtenían márgenes de beneficios sobre ventas superiores al 20 por ciento, y los medios interactivos se recuperaban a buen ritmo del estallido de la burbuja tecnológica producido en 2001.

Ahora, las noticias han tomado un cariz bien distinto: la deuda de PRISA supera los 5.000 millones de euros; Vocento ha perdido casi dos tercios de su valor de cotización desde que debutó en el parque en noviembre de 2006; los beneficios de Telecinco y Antena 3 se han reducido de modo significativo: un 12 por ciento y un 32 por ciento, respectivamente, en el primer semestre del año; los suplementos de prensa continúan su trayectoria negativa en difusión y audiencia, y ya se sitúan por debajo de los diez millones de lectores; las grandes cadenas de radio están ingresando entre el 6 y el 14 por ciento menos que el año pasado; algunas compañías de comunicación más pequeñas han iniciado ya sus expedientes de regulación de empleo y otras lo harán más adelante, y en el primer semestre de 2008 la inversión publicitaria en los medios españoles descendió un 6,5 por ciento (Infoadex, 2008).

La crisis de las empresas de comunicación en España refleja la coyuntura negativa de la economía en general.

Algunas singularidades del sector de la comunicación explican que los altibajos sean más pronunciados que en otros ámbitos económicos.

Para los medios, su fuerte dependencia de la publicidad constituye uno de los factores más desestabilizadores.

Los problemas no son específicos del mercado español: las grandes compañías discográficas internacionales han disminuido de modo alarmante su margen de beneficios; las dos primeras empresas de radio de pago americanas –Sirius y XM Radio– han iniciado un proceso de fusión para evitar la quiebra; muchos diarios gratuitos europeos se encuentran en números rojos; Gannett, la primera editora de diarios de Estados Unidos, redujo sus ingresos publicitarios un 17 por ciento en los nueve primeros meses de 2008, y el sector audiovisual ha sufrido la huelga de los guionistas de Hollywood, que ha ocasionado un nuevo descenso de los *ratings* de los grandes *networks*.

Crisis publicitaria

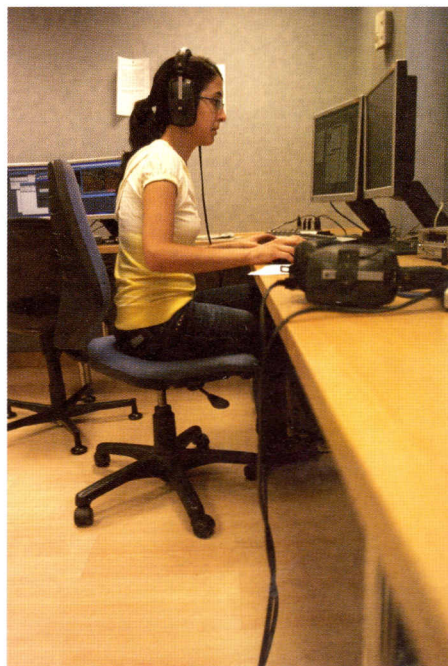
La crisis de las empresas de comunicación en España refleja la coyuntura negativa de la economía en general. Nunca hasta ahora se había producido a la vez un descenso de la demanda de viviendas, un incremento del coste de las hipotecas, menor liquidez en el sistema financiero y aumento muy significativo de los precios de los alimentos y de las materias primas. Estos fenómenos provocan un efecto en cascada, porque el deterioro de la economía familiar genera menor consumo y mayor morosidad, lo que a su vez endurece las condiciones de los bancos para conceder créditos.

Las crisis se pueden atenuar y acortar si los gobiernos y las autoridades internacionales –como la Comisión Europea o el Banco Central Europeo– reaccionan con rapidez y eficacia; en nuestro caso, parece que hemos dedicado más tiempo a discutir si realmente había crisis que a paliar sus consecuencias. La falta de previsión implicará que la recuperación se produzca más lentamente.

Algunas singularidades del sector de la comunicación explican que los altibajos sean más pronunciados que en otros ámbitos económicos. Para los medios, su fuerte dependencia de la publicidad constituye uno de los factores más desestabilizadores. Los ingresos provenientes de los

La concentración del sector publicitario ha agravado la crisis de los medios: grandes agencias y centrales de compra aglutinan los presupuestos de comunicación comercial de un creciente número de empresas.

anunciantes representan algo más del 50 por ciento de la facturación conjunta de las empresas de comunicación, y en algunos casos –como la radio y la televisión comerciales, y la prensa gratuita– casi suponen su fuente única de recursos. En tiempos de crisis, las empresas recortan drásticamente sus presupuestos publicitarios, por lo que, en cualquier mercado, un estancamiento en la creación de riqueza puede suponer reducciones de los gastos publicitarios superiores al 20 por ciento. La concentración del sector publicitario ha agravado la crisis de los medios: grandes agencias y centrales de compra aglutinan los presupuestos de comunicación comercial de un creciente número de empresas;



como indica Posnock (2004), este fenómeno debilita el poder negociador de los medios frente a los anunciantes, que normalmente les superan en tamaño.

Además, las agencias y las centrales de compra cada vez pueden elegir entre más soportes: por un parte, aparecen en el mercado nuevos medios, como consecuencia del desarrollo tecnológico y de la desaparición de barreras legales; en segundo término, surgen otras fórmulas publicitarias en medios no convencionales, como el *marketing* directo, la publicidad en el punto de venta, los patrocinios, el *marketing* viral, las jornadas de puertas abiertas o el *telemarketing*.

En ese contexto, parece lógico que los anunciantes y los intermediarios publicitarios no sólo reclamen mayores descuentos en las tarifas, sino que también esperen un trato favorable en los contenidos editoriales: una noticia crítica o negativa puede suponer la pérdida de una suma importante de ingresos para los medios.

Ante ese tipo de presiones, las empresas de comunicación no siempre consiguen actuar con equilibrio y conciliar su visión a corto y a largo plazo. En este terreno, las empresas más sobresalientes reaccionan con pulso firme: están dispuestas a tomar decisiones que perjudican la cuenta de resultados pero que fortalecen los vínculos con los lectores, los oyentes y los espectadores (Bettetini y Fumagalli, 1998). Además, la credibilidad acaba atrayendo de nuevo a los anunciantes perdidos, a los que siempre se puede explicar que la misión de servir al público es innegociable. La estructura de la propiedad incide en el modo de enfocar la crisis. Para las compañías de carácter familiar, es más fácil asumir las coyunturas desfavorables: con frecuencia, a los dueños les interesa más su legado –la posibilidad de poner en manos de sus herederos una empresa solvente, con productos de calidad y marcas de prestigio– que obtener a corto plazo los máximos beneficios. En cambio, cuando el grupo de comunicación cotiza en bolsa y sus acciones están en manos de miles de inversores anónimos –como en cierto modo sucede con PRISA, Telecinco, Antena 3 y Vocento–,

es más difícil establecer objetivos prioritarios que sólo se pueden alcanzar a largo plazo: proteger el futuro de la empresa, construir barreras de entrada, mantener la reputación de las marcas, u otros proyectos que no inciden en el incremento inmediato de las cotizaciones bursátiles.

Para las empresas de comunicación resulta difícil amortiguar el efecto de los valles y las cumbres que provocan las oscilaciones de la inversión publicitaria: en otros sectores es posible acumular la producción —para evitar el incremento de costes ocasionado por la capacidad de fabricación inutilizada— y vender los productos en épocas de mayor demanda (Doyle, 2004; Sánchez-Taberero, 2008). Sin embargo, los productos y los servicios informativos no se pueden almacenar sin que pierdan casi todo su valor.

Los descensos publicitarios causan casi siempre efectos inmediatos en las políticas de personal: en 2008, muchas empresas de comunicación españolas —grandes, medianas y pequeñas— han decidido recortar sus plantillas, al menos en las unidades de negocio que no son rentables. Es difícil cuantificar el efecto de estas decisiones en el mercado laboral, porque, a la vez, otros sectores se han convertido en grandes generadores de empleo, como los departamentos de comunicación de empresas, los canales de TDT e Internet.

Incremento de la competencia

La actual crisis no indica que la industria de la comunicación se encuentre en un declive irreversible. En los años 90, el sector creció un 50 por ciento más que la economía en general en todo el mundo (Compaine y Gomery, 2000). Y, si miramos a más largo plazo, entre 1963 y 2003 el ROIC de las empresas de comunicación (*return on invested capital* o retorno sobre capital invertido) se situó a la cabeza del ranquin mundial, sólo igualado por otros sectores también muy rentables: el farmacéutico, el informático y el inmobiliario (Grant, 2008).

En las últimas décadas ha aumentado significativamente el tiempo que los ciudada-

nos dedican al consumo de productos y servicios de información y entretenimiento; también destinan un mayor porcentaje de sus rentas familiares a esas ofertas, y las inversiones publicitarias en medios han crecido en todos los países desarrollados por encima de los índices de la inflación.

Esas tres buenas noticias para las empresas se equilibran con un solo hecho de signo contrario: el extraordinario incremento de la competencia en el sector. El desarrollo tecnológico y la apertura de los mercados a los inversores internacionales han impulsado la aparición de muchas nuevas ofertas de muy variada naturaleza: gratuitas y de pago; generalistas y especializadas; informativas y de entretenimiento; con soportes impresos, audiovisuales e interactivos; locales, regionales, nacionales e internacionales.

Tanto el público como los anunciantes tienen más posibilidades de elección; la mera capacidad de comparar acrecienta su sentido crítico y su nivel de exigencia. Y las empresas ya asentadas perciben que los nuevos competidores no llegan para *llenar un hueco* en el mercado, sino para *vaciar un lleno*: cada nueva oferta arrebató lectores, oyentes, espectadores, internautas y anunciantes de otros medios.

La nueva situación competitiva exige respuestas ágiles e innovadoras por parte de las empresas. En ese sentido, puede servir como ejemplo BSkyB, que ha conseguido dominar el mercado de la televisión de pago en Gran Bretaña desde 1990, batiendo de modo sistemático a los rivales que emitían por cable, por satélite o por difusión terrestre. Esa situación tan favorable la ha llevado a aumentar sus ingresos de 91 millones de libras en 1991 a 4.551 millones en 2007. En el mismo periodo, sus resultados antes de impuestos pasaron de 759 millones de pérdidas a 815 millones de libras de beneficios.

James Murdoch, que ha sido uno de los principales responsables del éxito de Sky, considera que no es posible evitar la competencia o crear grandes barreras de entrada: "No se puede hacer eso cuando la tecnología se mueve tan deprisa. El aspecto clave de la cultura que impregna

Para las empresas de comunicación resulta difícil amortiguar el efecto de los valles y las cumbres que provocan las oscilaciones de la inversión publicitaria.

nuestra organización es la habilidad y la disposición habitual a adaptarnos, la idea de que no podemos acostumbrarnos a nada que no sea el cambio [...] Hace 15 años sólo había cuatro canales en el Reino Unido. En un parpadeo todo ha cambiado y va a seguir cambiando. Y eso es excitante. Las compañías tradicionales de televisión parecen decir: 'Si pudiéramos parar toda esta innovación...; ¿por qué no hemos mantenido nuestro universo de cuatro canales...?' El futuro no se refiere a cuatro canales o a 30 canales o incluso a 400 canales. Va a haber unos 400 millones de canales. Dentro de poco va a haber completa pluralidad. Estar en el origen de estos cambios es un hecho increíblemente interesante" (Leighton, 2007, 50-51).

Desde la perspectiva de los propietarios y los gestores de los medios, el dinamismo y la apertura del mercado puede ser percibido como amenaza o como oportunidad: el incremento del número de rivales implica un mayor riesgo de perder la aceptación del público y la rentabilidad alcanzada, sobre todo para las compañías con menos ideas y menos orientación al cambio estratégico; en cambio, para las empresas mejor gestionadas, el desarrollo de la TDT, el incremento del número de emisoras de FM, el aumento del número de hogares con acceso a banda ancha, el perfeccionamiento de los sistemas de impresión y de envío de páginas a través de satélites de comunicación, y los teléfonos móviles de tercera generación —con capacidad para recibir contenidos audiovisuales— constituyen posibles nuevas ofertas que permiten más crecimiento y más beneficios.

Un nuevo modo de competir

Los factores externos condicionan el modo de competir de las empresas, influyen en la rentabilidad media del sector y en el nivel de consumo. Pero los directivos tienen en su mano mecanismos para hacer frente a las oportunidades y las amenazas que surgen en el mercado. La coyuntura negativa y el incremento de la competen-

El énfasis en la calidad se concreta en el empeño por incrementar el grado de satisfacción del público.

cia exigen una respuesta empresarial que se base, al menos, en cuatro elementos: 1) apuesta por la calidad, 2) liderazgo innovador, 3) aprovechamiento de la cadena de valor y 4) protección y extensión de las marcas de prestigio.

El énfasis en la calidad se concreta en el empeño por incrementar el grado de satisfacción del público. En los últimos años, junto a las críticas tradicionales a los contenidos de los medios de comunicación, han surgido algunas quejas nuevas: excesiva orientación al entretenimiento; mayor capacidad de influencia de los anunciantes; concentración, que puede silenciar la voz de las minorías; deterioro de la separación de fronteras entre información y entretenimiento, y entre contenidos editoriales y publicitarios (Nieto, 2000).

Las empresas de comunicación mejor gestionadas reaccionan con acierto ante el dinamismo del mercado; se adaptan a los cambios, a la vez que mantienen sus señas de identidad. Se proponen, a la vez, cumplir su función pública y obtener rentabilidad. No ven incompatibilidad entre esos dos objetivos: la solidez económica permite hacer frente a presiones externas, que podrían dejar en un segundo plano los intereses del público, y la orientación a servir a los ciudadanos favorece el prestigio de las marcas.

Los medios de calidad juegan a largo plazo. Los directivos saben que proteger el

futuro requiere construir equipos excelentes, formados por profesionales bien preparados y altamente motivados. El corazón de los medios de comunicación está en sus equipos humanos; no se puede ahorrar ningún esfuerzo para asegurar que sus latidos se producen al ritmo previsto; esos cuidados incluyen retribución adecuada, planes de formación y de desarrollo profesional, información suficiente sobre los planes de la empresa, reconocimiento de los éxitos, tolerancia con los errores y espacio para la innovación.

Los medios de comunicación excelentes son también difíciles de desbancar porque en sus equipos hay líderes innovadores (Pérez Latre y Sánchez-Taberner, 2004); esos profesionales saben que para cautivar al público deben configurar un gran equipo profesional, fortalecer su identidad, respetar los estándares profesionales y promover cambios.

Los líderes han encontrado motivos que les impulsan a buscar y conseguir el apoyo de sus colegas. Expresado de modo negativo, sin un objetivo valioso, no es posible arrastrar a otros: las cualidades innatas —por ejemplo, las habilidades persuasivas— no se emplean para aumentar el grado de compromiso de los empleados si uno mismo no sabe dónde quiere ir. Y, en sentido contrario, las carencias personales de carácter práctico se superan cuando se percibe que la meta elegida vale la pena.

El líder, por tanto, nunca carece de convicciones ni de proyectos grandes; como persigue un bien valioso, está dispuesto a esperar: actúa con paciencia porque sabe que muchas veces los mayores logros exigen constancia, no desanimarse ante los primeros fracasos, intentar una y otra vez una meta durante mucho tiempo (Pérez López, 1998).

Los líderes son conscientes de que deben combatir algunos peligros que acechan a cualquier persona: desilusión, cinismo y desesperanza. Por eso, centran sus esfuerzos en fomentar la capacidad de iniciativa y la innovación; se proponen transformaciones que exigen habilidades de índole comunicativa y procuran generar confianza y lealtad.

Tanto el público como los anunciantes tienen más posibilidades de elección; la mera capacidad de comparar acrecienta su sentido crítico y su nivel de exigencia.



Los directivos saben que proteger el futuro requiere construir equipos excelentes, formados por profesionales bien preparados y altamente motivados.

Otro modo de mejorar las cuentas de resultados consiste en aprovechar con más eficacia la cadena de valor. Las grandes productoras de contenidos audiovisuales constituyen en este aspecto un buen punto de referencia para la prensa; venden sus productos en diversas ventanas de exhibición: salas de cine, *pay per view*, tiendas de alquiler y venta de vídeos, televisión de pago y televisión en abierto (Anderson, 2004).

Las extensiones de marca constituyen un modo cada vez más habitual de rentabilizar activos inmateriales (Collins, 2001). Con la proliferación de ofertas, surge en los ciudadanos el desconcierto y la duda. Un modo razonable de solucionar esas sensaciones de incertidumbre consiste en buscar fuentes informativas que gocen de credibilidad, en las que el público pueda confiar.

El incremento de la competencia hace cada vez más necesario proteger el valor

de las marcas. En ocasiones, esa decisión implicará renunciar a obtener mejores resultados, porque el incremento de las ventas —conseguido mediante procedimientos éticamente inaceptables— compromete el prestigio de la empresa.

En momentos de crisis, como sucede ahora en el mercado español de la comunicación, se pone de manifiesto el temple y el talento de los directivos: sólo los mejores son capaces de encontrar un equilibrio adecuado entre rentabilidad (beneficios logrados) y seguridad (alto grado de satisfacción de los lectores, que supone una barrera de entrada casi infranqueable para los competidores actuales o potenciales). Sólo con serenidad y visión estratégica resulta posible resolver de modo adecuado esas tensiones entre corto y largo plazo, entre el presente y el futuro de las empresas de comunicación.

Bibliografía

- Bettetini, G. y Fumagalli, A. (1998): *Quel che resta dei media. Idee per un'etica della comunicazione*. Milán, Franco Agnelli.
- Collins, J. (2001): "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, enero, págs. 67-75.
- Compaine, B. y Gomery, D. (2000): *Who Owns the Media*. Hillsdale (NJ), LEA Publishers.
- Doyle, G. (2003): *Understanding Media Economics*. Londres, Sage.
- Grant, R. G. (2008): *Contemporary Strategy Analysis*. Londres, Blackwell Publishing.
- Infoadex (2008): *La inversión publicitaria en España*. Madrid.
- Leighton, A. (2007): *On Leadership. Practical Wisdom from the People Who Know*. Londres, Random House.
- Nieto, A. (2000): *Persona, relación, marketing*. Buenos Aires, Universidad Austral.
- Pérez Latre, F. y A. Sánchez-Taberner (2004): "Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies", *International Journal of Media Management*, vol. 5 (3).
- Pérez López, J. A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao, Deusto.
- Posnock, Susan (2004): "It can control Madison Avenue", *American Demographics*, febrero, págs. 29-33.
- Sánchez-Taberner, A. (2008): *El contenido de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona, Deusto.