



Lecciones empresariales del fracaso de ‘La Gaceta’ y su vigencia en el entorno mediático actual: un enfoque comparativo sobre los cierres de ‘Tiempo’, ‘El Periódico de España’ y ‘Relevo’

Business lessons from the failure of ‘La Gaceta’ and
its relevance in today's media environment:
a comparative approach to the closures
of ‘Tiempo’, ‘El Periódico de España’ and ‘Relevo’

Javier Sedano Rodríguez

Universidad Complutense de Madrid. España.

javiseda@ucm.es



Juan Pablo Mateos Abarca

Universidad Complutense de Madrid. España.

juanpmat@ucm.es



Javier Ablitas Cía

Universidad Nebrija. España.

jablitas@nebrija.es



Cómo citar este artículo / Referencia normalizada:

Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier (2026). Lecciones empresariales del fracaso de ‘La Gaceta’ y su vigencia en el entorno mediático actual: un enfoque comparativo sobre los cierres de ‘Tiempo’, ‘El Periódico de España’ y ‘Relevo’ [Business lessons from the failure of ‘La Gaceta’ and its relevance in today's media environment: a comparative approach to the closures of ‘Tiempo’, ‘El Periódico de España’ and ‘Relevo’]. *Revista Latina de Comunicación Social*, 84, 1-28. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2026-2683>

Fecha de Recepción: 16/12/2025

Fecha de Aceptación: 19/02/2026

Fecha de Publicación: 30/03/2026

RESUMEN

Introducción: Este estudio examina el cierre de cuatro medios de comunicación españoles: *La Gaceta* (2009-2013), *Tiempo* (1982-2018), la edición impresa de *El Periódico de España* (2021-2024) y *Relevo* (2022-2025). Este análisis se sitúa en un contexto caracterizado por la crisis y el estancamiento económico, así como por transformaciones estructurales, disrupciones digitales y nuevos hábitos de consumo. Se exploran las causas detrás del cierre de estos cuatro medios, prestando especial atención a los factores externos e internos que contribuyeron a su desaparición. En particular, *La Gaceta* se considera un caso ejemplar de vulnerabilidad empresarial, lo que permite identificar elementos que podrían aplicarse a la caída de los demás medios analizados. **Metodología:** Se utiliza un enfoque descriptivo y longitudinal, sustentado en un análisis cualitativo y comparativo. La investigación se apoya en un trabajo de campo fundamentado en once entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos y periodistas de prestigio vinculados de forma directa a dichos medios y a su contexto periodístico. El análisis de esas entrevistas se articula en torno a cuatro dimensiones: lanzamiento, cierre, factores externos e internos y continuidad. **Resultados y discusión:** Los hallazgos revelan la combinación e interdependencia de las dinámicas macroestructurales (crisis económica, caída publicitaria, digitalización...) junto a las microestructurales (mala gestión, endeudamiento, incapacidad adaptativa...). Los cierres, con matices derivados del formato y del contexto temporal, mantienen un patrón común, que se puede apreciar en el declive del medio de referencia *La Gaceta*. **Conclusiones:** Los medios analizados confirman la persistencia de riesgos sistémicos en el ecosistema mediático español. La sostenibilidad de los proyectos periodísticos exige equilibrio económico, modelos híbridos, diversificación de ingresos y adaptación tecnológica. Las lecciones extraídas del fracaso de *La Gaceta* siguen estando vigentes, reforzadas por la consolidación digital y la irrupción de la IA.

Palabras clave: empresa informativa; inteligencia artificial; modelos de negocio; crisis editorial; emprendimiento.

ABSTRACT

Introduction: This study examines the closure of four Spanish media outlets: *La Gaceta* (2009-2013), *Tiempo* (1982-2018), the print edition of *El Periódico de España* (2021-2024) and *Relevo* (2022-2025). This analysis is set in a context characterised by economic crisis and stagnation, as well as structural transformations, digital disruptions and new consumption habits. The causes behind the closure of these four media outlets are explored, with particular attention paid to the external and internal factors that contributed to their demise. *La Gaceta* is a prime example of business vulnerability, revealing factors relevant to the decline of other media outlets studied. **Methodology:** A descriptive and longitudinal approach is used, based on qualitative and comparative analysis. The research is supported by fieldwork based on eleven semi-structured interviews with senior managers and renowned journalists directly linked to these media outlets and their journalistic context. The analysis of these interviews is structured around four dimensions: launch, closure, external and internal factors, and continuity. **Results and discussion:** The findings reveal the combination and interdependence of macrostructural dynamics (economic crisis, decline in advertising, digitisation, etc.) and microstructural dynamics (poor management, indebtedness, inability to adapt, etc.). The closures, with nuances derived from the format and temporal context, follow a common pattern, which can be seen in the decline of the reference medium *La Gaceta*. **Conclusions:** The media analysed confirm the persistence of systemic risks in the Spanish media ecosystem. The sustainability of journalistic projects requires economic balance, hybrid models, income diversification and technological adaptation. The lessons learned from the failure of *La Gaceta* remain valid, reinforced by digital consolidation and the emergence of AI.

Keywords: information company; artificial intelligence; business models; publishing crisis; entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

Al comienzo de la segunda década de este siglo decía Miège (2011), citado por García Santamaría y Pérez-Serrano (2024), que el futuro de las industrias culturales no es fácil de predecir:

Estamos presenciando la intersección de varias mutaciones, todas tan decisivas como las demás. En este contexto, es obvio que los enfoques actuales que consideran que el futuro depende principalmente de los cambios tecnológicos o de las estrategias de capital financiero son precipitados y falsos. Como hemos intentado demostrar, es necesario tener en cuenta muchos otros elementos. El futuro, por lo tanto, no es ni indeterminado ni aleatorio. (pp. 105-106)

Efectivamente, el autor francés incidía, entre otras cuestiones, en la idea de transformación y evolución constante a la que está sometida la industria cultural y, por lo tanto, los medios de comunicación. Un cambio descomunal en el que intervienen un buen número de factores (económicos, empresariales, sociales, culturales, tecnológicos...). Todos ellos con un papel protagonista porque, de otra forma, no podríamos estar hablando de semejante metamorfosis (Jenkins, 2006; Olivera Pérez y Arellano Sánchez, 2024; Salaverría y García Avilés, 2008; Scolari, 2010). Se trata de un fenómeno complejo, resultado de múltiples dinámicas.

La transición digital; la proyección de las redes sociales; la irrupción de la inteligencia artificial, que genera tanta admiración como inquietud respecto a su influencia en el futuro (Mena y Mateos Abarca, 2024); los cambios en el consumo de los medios; o la diversificación como necesidad estratégica y, como consecuencia, la búsqueda de nuevos modelos de negocio, son solo algunos de esos elementos que componen —en el terreno de los medios— un escenario conformado por inevitables dudas, pero también con algunas certezas. Una de ellas es que la puesta en marcha y la continuidad de negocios y propuestas mediáticas sigue dependiendo, en gran medida, de planes empresariales coherentes, racionales y, en lo posible, adaptados al contexto en el que deben desarrollarse (Martínez y Jara, 2023; Pereira, 2020; Scolari, 2024). Todo lo contrario al “modelo de supervivientes”, según definición de García Santamaría y Pérez-Serrano (2024), en el que se han movido en los últimos años algunas empresas informativas en España —especialmente desde la crisis de 2008—, como consecuencia de una errónea aplicación de los conceptos de negocio y del desconocimiento sobre el rumbo que tomaría el siempre cimbreado sector mediático. Así pues, solo se puede entender el panorama mediático y el desarrollo de las propuestas periodísticas que lo determinan como un campo de conexión entre los factores extrínsecos e intrínsecos que lo configuran.

Grandes grupos de comunicación y proyectos periodísticos de menor calado han sufrido importantes transformaciones en los últimos tiempos. Transformaciones marcadas por el propio devenir de los acontecimientos y, como ha quedado señalado, por errores estratégicos y de aprendizaje (Cerezo, 2025). En todo caso, cambios de envergadura que definitivamente han ido enterrando proyectos pasados y abierto espacio a nuevas propuestas (empresariales, periodísticas y narrativas). Dichas propuestas han certificado el agotamiento de los viejos modelos, que pueden estar convirtiendo al periodismo en una amalgama de entretenimiento diversificado que abandona su actividad social (Peinado Miguel *et al.*, 2025).

El consumo y las audiencias masivas han dado paso, entre otros escenarios, a un “ecosistema mediático caracterizado por la fragmentación, la convergencia digital y la proliferación de plataformas interconectadas” (Yébenes y Ontoria, 2025, p. 589). Una nueva manera de hacer y plantear el periodismo. Por lo tanto, el reto era, y sigue siéndolo, entender y aceptar esa nueva forma de hacer las cosas. En todo ese proceso unos lo consiguieron y otros se quedaron por el camino.

En el estudio que nos ocupa, esta situación sucedió con *La Gaceta* (*La Gaceta de los Negocios*), el diario que contra toda lógica adquiere el Grupo Intereconomía en 2009 y que ese mismo año regresa a los quioscos como

medio generalista (antes era económico). Probablemente, el contexto político, económico y social —dominado por el gobierno de Zapatero—, conformaron el escenario ideal para un diario de fuerte perfil conservador. Además, las claras intenciones de Intereconomía de subirse al carro de los grandes grupos multimedia y ampliar así su cuota de influencia y poder, pudieron justificar un proyecto que, en todo caso, estaba condenado desde el inicio (Sedano Rodríguez, 2019). El nuevo diario en papel sería así la pieza de un grupo menor obsesionado con derribar al ejecutivo socialista. Cuatro años duró en los quioscos.

Dicho esto, la presente investigación pretende, en primer lugar, analizar precisamente la trayectoria y el cierre del diario a partir del estudio de los factores externos e internos que lo precipitaron; y, en segundo lugar, determinar si esos mismos factores siguen siendo hoy en día relevantes, lo que exige evaluar la vigencia de las lecciones derivadas de dicho fracaso, en un contexto en el que ya se han consolidado algunos de los elementos definitorios que empezaban a ser una realidad en los primeros años del actual siglo: la plena digitalización, el inestable mercado publicitario, la transformación de los hábitos de consumo y la necesaria capacidad de adaptación empresarial y periodística en circunstancias tan cambiantes. Estas variables se han visto amplificadas en los últimos años por la aplicación de la inteligencia artificial que, entre otras posibilidades, permite al periodista enfocarse en cuestiones reflexivas y de investigación, mientras que las tareas repetitivas o poco productivas serán realizadas por sistemas de inteligencia artificial de alto rendimiento (Mateos Abarca y Gamonal Arroyo, 2024).

1.1. Justificación y oportunidad de la investigación

No quisiéramos finalizar esta introducción sin abordar brevemente el valor de este estudio, que se concentra en varios ejes. Uno de ellos consiste en especificar las razones por las que se ha elegido *La Gaceta* como punto de partida y que se concreta, en primer lugar, en la contribución que supone analizar uno de los pocos medios en papel que cerró durante los años de fuerte crisis económica; y, en segundo lugar, en que la literatura científica, más allá de documentos muy puntuales —como Ablitas Cía (2018), las tesis de Rico Jerez (2014) y Sedano Rodríguez (2019)— no ha tenido en cuenta la importancia de estudiar las razones que llevaron a un grupo multimedia a plantearse la compra y el relanzamiento de un diario en papel en un tiempo tan difícil (Sedano Rodríguez, 2019, p. 26).

Además, producto de ese análisis comparado, la investigación da la oportunidad de examinar la trayectoria y las razones que determinaron la clausura de tres propuestas mediáticas, diferentes y en distintos momentos. Más allá de las referencias que existen sobre la revista *Tiempo*, que son varias; *El Periódico de España* (EPE) y *Relevo* tampoco han sido abordados lo suficiente por la literatura académica hasta el momento, mucho menos en su conjunto, aunque aquí resulta inevitable hablar de la cuestión temporal porque desde su cierre han pasado meses. Así pues, el trabajo funciona, para estos casos, como una primera guía de referencia.

2. OBJETIVOS

Sobre esa base, este estudio considera imprescindible detenerse y analizar las razones que han llevado al cierre de otros medios tras quedar clausurada *La Gaceta*. Concretamente, nos hemos detenido en la revista *Tiempo*, el diario *El Periódico de España*, en su edición en papel, y el medio deportivo digital *Relevo*. Tres ejemplos, pertenecientes a tres grandes grupos de comunicación en distintos formatos, que servirán para determinar si las circunstancias que llevaron a la desaparición del diario de Intereconomía han podido ser también las razones de peso que llevaron al cierre a estas tres propuestas (*Tiempo*, *El Periódico de España* y *Relevo*). ¿Estamos en un escenario de continuidad o el modelo se ha transformado de forma radical?

En todo caso, es necesario remarcar, para una mejor comprensión del trabajo, junto a los elementos definitorios que distinguen a *La Gaceta* con respecto a esos tres malogrados proyectos, las diferencias básicas

existentes entre la revista *Tiempo* y los otros dos medios, *El Periódico de España* y *Relevo*. Diferencias que no solo vienen fijadas por pertenecer a distintos grupos y, por tanto, con filosofías particulares, sino por la influencia que tuvieron mientras se mantuvieron editando y se desarrollaron y cerraron. Mientras que *Tiempo* (Grupo Zeta) dura 36 años en los quioscos (entre 1982 y 2018) con una más que evidente penetración e influencia en la sociedad española (Asensio Mosbah, 2018), *El Periódico de España* (Grupo Prensa Ibérica) y *Relevo* (Grupo Vocento) apenas se mantienen abiertos tres años y su cierre acontece con un año de diferencia. El primero de ellos tiene lugar en 2024 y el segundo, en 2025. Prácticamente, seis años después de clausurarse la publicación fundada por Antonio Asensio (*Tiempo*).

Así pues, la idea principal de esta investigación y, por ende, el objetivo de este estudio es analizar, como ya ha quedado apuntado, la trayectoria y el cierre del diario *La Gaceta* (2009-2013) y comprender cómo los factores culturales, sociales, económicos, empresariales y corporativos —casi siempre indisociables—, que precipitaron dicho cierre, siguen siendo relevantes en la actualidad. En definitiva, evaluar la vigencia de las lecciones derivadas del fracaso de la propuesta relanzada por el Grupo Intereconomía, que presidía Julio Ariza (*La Gaceta*).

Desde este objetivo principal, se pueden desglosar los siguientes objetivos secundarios o específicos:

- O.1) Analizar el contexto histórico, político y económico en el que se produjo el relanzamiento y posterior cierre de la edición en papel de *La Gaceta*, identificando los elementos estructurales que influyeron en su trayectoria.
- O.2) Evaluar la persistencia de dichos factores en el ecosistema mediático actual y comparar el caso con experiencias relativamente recientes, como la revista *Tiempo*, el diario *El Periódico de España* y la web *Relevo*.
- O.3) Extraer lecciones que sean de aplicación para la sostenibilidad de proyectos periodísticos, identificando los errores y proponiendo estrategias que contribuyan a su viabilidad en un contexto de incertidumbre.

3. METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología, conviene subrayar que en una investigación así concurren diferentes disciplinas. Dar respuesta a los objetivos anteriormente planteados supone no solo acudir al campo del periodismo o las ciencias de la comunicación, sino también abstraer postulados de otras disciplinas como la economía, la sociología o la tecnología.

Dicho esto, el trabajo se articula sobre la vía de la observación y del enfoque descriptivo y longitudinal (Pita González y Grillo, 2015) que permite analizar la evolución de cada uno de los medios y sus particularidades en un contexto determinado, para, con posterioridad, realizar las imprescindibles comparaciones entre ellos. Este planteamiento metodológico facilita dar respuesta a los objetivos planteados. En este punto cabe matizar que no podemos hablar en todo caso de una conclusión general, aplicable a todos los eventos de la misma clase, porque las circunstancias particulares y no controlables, como corresponden al propio acto humano, hacen imposible establecer dicha conclusión, como rubrica Karl Popper:

Desde un punto de vista lógico, dista mucho de ser obvio que estemos justificados al inferir enunciados universales partiendo de enunciados singulares, por elevado que sea su número; pues cualquier conclusión que saquemos de este modo corre el riesgo de resultar un día falsa: así, cualquiera que sea el número de ejemplares de cisnes blancos que hayamos observado, no está justificada la conclusión de que todos los cisnes sean blancos. (Popper, 1992, p. 27)

Así pues, el análisis cualitativo y comparativo conforma el principal sostén del presente trabajo, centrado en la aproximación teórica al objeto de estudio (los proyectos periodísticos abordados) y al contexto en el que se ubica (el análisis mediático, económico y social entre en los años 2009 a 2013, extrapolados al contexto actual). En definitiva, se trata de proceder a la investigación de forma gradual: de lo general a lo particular, de manera que haya conexión entre los distintos apartados, para llegar a una conclusión válida de razonamiento.

Así mismo, junto a la exhaustiva revisión bibliográfica, se han llevado a cabo once entrevistas semiestructuradas a directivos y periodistas de los cuatro medios analizados, que aportan el necesario contexto y dan fiabilidad a los resultados. Las respuestas se analizaron sobre cuatro cuestiones clave: idoneidad del lanzamiento, motivos del cierre, factores principales —externos y/o internos— y continuidad de los proyectos. Ocho de las entrevistas corresponden al análisis de *La Gaceta* y se realizaron en 2019 (en el marco de otra investigación) y tres han sido realizadas este mismo año con la intención de actualizar y analizar el contexto y el devenir de los otros tres medios: *Tiempo*, *El Periódico de España* y *Relevo*.

Las entrevistas, en su conjunto (Tabla 1), son suficientes para el estudio planteado y sus conclusiones, no obstante, conviene matizar aquí que los autores se pusieron en contacto con otros protagonistas, especialmente de *El Periódico de España* y Prensa Ibérica, quienes, por diferentes razones, o bien declinaron dar su opinión o no contestaron a la solicitud realizada.

Tabla 1. Relación de entrevistados para cada medio (el cargo es el que ejercían durante el periodo estudiado)

	Entrevistados	Cargo
LA GACETA	Julio Ariza (E1)	Presidente del Grupo Intereconomía
	Carlos Dávila (E2)	Primer director (oct. 2009-jun. 2012)
	José A. Fúster (E3)	Último director (mayo 2013-dic. 2013)
	Susana Burgos (E4)	Subdirectora (oct. 2009-abril 2013)
	José A. Álvarez Gundín (E5)	Subdirector de <i>La Razón</i> (2006-2014)
	Fernando G. Urbaneja (E6)	Presidente APM (nov. 2003-nov. 2011)
	Victoria Prego (E7)	Adjunta director <i>El Mundo</i> (2005-2015)
	Fernando Jaúregui (E8)	Periodista
TIEMPO	Álvaro Nieto (E9)	Subdirector (oct. 2007-feb. 2018)
RELEVO	Óscar Campillo (E10)	Director (mayo 2022-mayo 2025)
TIEMPO, EPE y RELEVO	Miguel Ángel Noceda (E11)	Presidente de FAPE (desde mayo 2022)

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo realizado a través de dichas entrevistas —testimonios de los protagonistas de los medios y de relevantes periodistas— revelan los factores esenciales que afectaron al declive y cierre de los medios estudiados, así como su posible conexión. Esta perspectiva ofrece una completa y compleja visión multifacética del periodismo, exponiendo sus desafíos y oportunidades.

Por otro lado, para una mejor comprensión de los resultados, la estructura analítica en los cuatro casos es la misma, comenzando con el análisis del contexto y de las circunstancias del proyecto. A continuación, se han incorporado los factores endógenos y exógenos que determinaron su cierre sobre otras cuatro variables: economía, modelo, recursos humanos y política. Para finalizar y complementar estas variables, se incluyeron las consideraciones de los entrevistados.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Grupo Intereconomía adquiere *La Gaceta de los Negocios* en agosto de 2009 aprovechando las adversas circunstancias económicas por las que estaba atravesando el Grupo Negocios, propietario del diario económico. El objetivo principal era relanzar la cabecera y completar así la oferta multimedia del Grupo Intereconomía, que ya tenía presencia en la radio con Radio Intereconomía —germen del conglomerado—; la televisión, con Intereconomía TV y Business TV, que surgen también en un contexto de absoluta incertidumbre (Ablitas Cía y Sedano Rodríguez, 2024); el mundo editorial; y otras actividades culturales y de ocio. Se trataba, en palabras de su presidente, de “completar la oferta periodística de un grupo que ya tenía radio y televisión” (J. Ariza, comunicación personal, 10 de junio de 2019).

Con este movimiento, el grupo presidido por Julio Ariza —principal accionista— cerraba el círculo y se unía así a una tendencia empresarial muy propia de esos años: la concentración mediática. Los grupos españoles de comunicación (de distintas dimensiones) venían conformándose desde el final de la dictadura, una característica histórica propia que determina la comparativa con otros países occidentales, como señala Martín (2003): “el hecho de ser el último país, miembro de la Unión Europea, en salir de un modelo político autoritario” (p. 190). Elemento que no impediría que España, en el ámbito de la comunicación y como ocurría en otras naciones desarrolladas, potenciara nuevos medios “democráticos” y generara nuevos grupos multimedia (Martín, 2003, p. 190).

Pero es en el periodo de transición entre el siglo XX y el XXI cuando el panorama mediático se transforma de forma radical y los medios de comunicación cambian de manera evidente. Los efectos de la desregulación, los movimientos entre compañías y la consolidación de internet, favorecieron un panorama de efervescencia (García Santamaría y Pérez-Serrano, 2024) que en España se caracterizó por empresas nacionales con una intensa actividad, la consolidación de sólidos grupos europeos con intereses en nuestro país, la actividad multimedia de ciertas empresas nacionales y la paulatina irrupción de compañías de carácter familiar (Díaz Nosty, 2001).

Intereconomía ya venía configurando desde los años noventa las bases de un grupo menor, que comienza con Radio Intereconomía en 1994 (Rico Jerez, 2014). Un tiempo caracterizado por la bonanza económica y la configuración de las líneas maestras de los grandes grupos, que perseguían acaparar el mercado, jugar con la cercanía al poder y establecer la agenda (Ariel del Val *et al.*, 1999), pero también a prolongar su estatus de influencia en una sociedad cada vez más mediatizada y alejada de la pluralidad (Ortega, 2011).

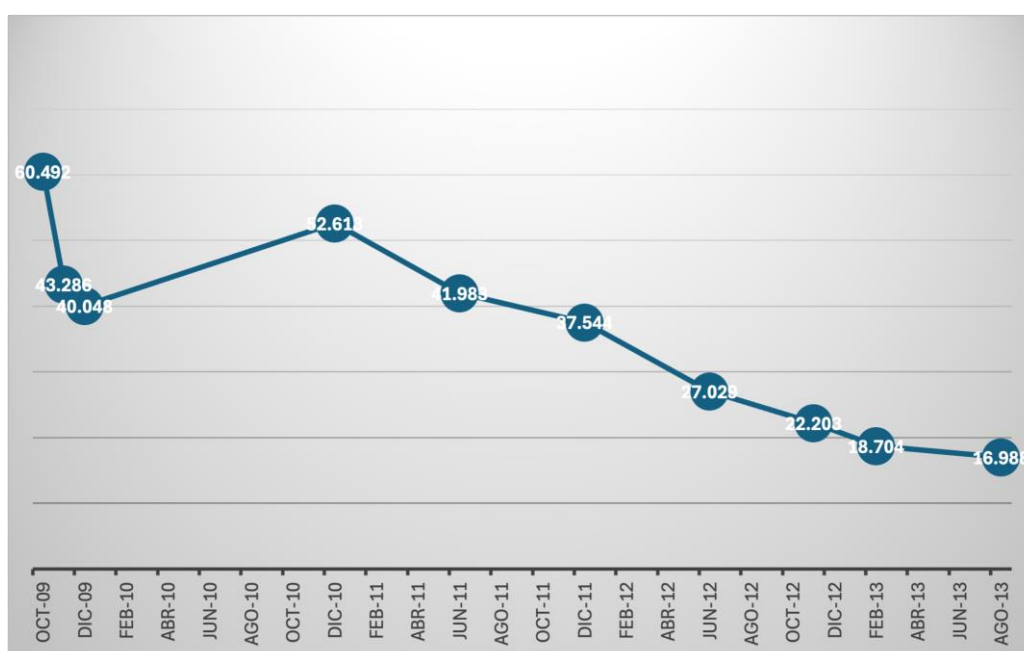
4.1. Un proyecto periodístico efímero

Es llamativo que el Grupo Intereconomía lleva a cabo uno de sus últimos movimientos —la compra de *La Gaceta*— durante el denominado por los profesores García Santamaría y Pérez-Serrano (2024) “Cuarto período (2008-2023): crisis económica y fin de ciclo”, última etapa en el desarrollo de los grupos multimedia españoles, según exponen. Título muy revelador para una etapa, sobre todo los primeros años (2008-2014), dominada por una crisis desmesurada que devora a muchos medios de comunicación, como se ocupó de advertir la Asociación de la Prensa de Madrid (APM) a través de su *Observatorio para el seguimiento de la crisis*, activo entre 2008 y 2015, y que computó más de 6.000 trabajadores afectados por la debacle, incluyendo solamente el contexto periodístico madrileño. La crisis económica deja al descubierto muchas decisiones empresariales adoptadas en los años de bonanza sin el más mínimo criterio, fundamentadas únicamente en el factor económico. Un frágil modelo que desembocó en una “burbuja mediática” de profundas consecuencias, que aún se dejan notar (Díaz Nosty, 2011; García Santamaría y Pérez-Serrano, 2024; Sedano Rodríguez, 2019).

¿Tenía entonces sentido empresarial relanzar un diario en papel (*La Gaceta*) en 2009? Julio Ariza, presidente del grupo, asegura que, sin duda alguna, “fue muy arriesgado hacerlo” (comunicación personal, 10 de junio de 2019). Más radical se muestra José Antonio Fúster cuando afirma que más que arriesgado fue “un error descomunal”, a lo que se unía, según confiesa, la equivocación de heredar los compromisos laborales, antigüedades y salarios de la plantilla que aterrizó en la sede de Intereconomía procedente de la cabecera original, *La Gaceta de los Negocios* (J. A. Fúster, comunicación personal, 8 de mayo de 2019). Victoria Prego analiza el contexto y destaca que fue un periodo lleno de “incertidumbres” y de “amenazas”, en el que “murió definitivamente el modelo de prensa que conocíamos hasta entonces” (comunicación personal, 23 de mayo de 2019). Dicho esto, parece lógico indicar que una idea o plan de negocio debe superar muchos obstáculos iniciales y que el éxito o fracaso de cualquier empresa, también, por supuesto, periodística, depende de una enorme variedad de factores, tanto externos como internos, como subraya Miège (2011) y se ocupa de recordar Álvarez Gundín (comunicación personal, 22 de junio de 2019).

En el caso de *La Gaceta*, ambos factores se alinearon para iniciar y también precipitar el cierre de su edición en papel. Pese al inicial arranque esperanzador del diario, producto del efecto dinamizador que pudo generar un medio provocador, divertido y que venía a llenar —como indica Julio Ariza (comunicación personal, 10 de junio de 2019)— un espacio de corte más conservador que había sido desatendido. No obstante, el paso del tiempo descubrió una realidad que superaba las buenas intenciones. Las circunstancias económicas, la caída de las ventas —la difusión pasa de los 60.492 ejemplares en octubre de 2009 a los 16.988 de agosto de 2013, como se observa en la Figura 1—, la dura competencia, la mala gestión y las tensiones internas fueron conformando un paisaje desalentador. Todo ello condujo al cierre definitivo de la cabecera el 26 de diciembre de 2013, fecha de su último número. Aun así, la versión digital del diario continuaría operando hasta nuestros días (con el nombre de *La Gaceta de la Iberosfera*).

Figura 1. Difusión de 'La Gaceta' 2009–2013 (miles de ejemplares)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) (<https://www.ojd.es/certificados-de-control/#>).

Así pues, según los resultados expuestos, y por lo expresado en las entrevistas realizadas, a los factores externos (como la ya mencionada crisis económica, el paulatino declive del viejo modelo periodístico, el deterioro del panorama mediático, la caída de la publicidad o la polarización) se le unían factores internos de calado que, a la postre, determinarían el resultado final como la decisión de comprar y relanzar un diario en ese contexto, la carencia de planificación estratégica y del modelo de negocio, la ausencia de músculo financiero, el endeudamiento, la fuerte ideologización, la precariedad o el retraso en la transición digital. Ambos factores, tal y como refleja la Tabla 2, hicieron imposible la continuidad no solo del diario sino, por extensión, del propio grupo.

Tabla 2. Relación de los principales factores externos e internos que contribuyeron al cierre de 'La Gaceta' (octubre 2009–diciembre 2013)

	Factores externos	Factores internos
ECONOMÍA Y EMPRESA	- Crisis económica. - Caída de la inversión publicitaria.	- Decisión inicial errónea. - Falta de planificación estratégica. - Mala gestión financiera. - Endeudamiento. - Contención de los gastos generales. - No diversificación de ingresos. - Monetización insuficiente publicidad.
MODELO	- Transformación continua. - Crisis estructural. - Agotamiento del modelo de prensa. - Entorno fragmentado y polarizado. - Pérdida de credibilidad y confianza. - Competencia.	- Alta ideologización. - Falta de adaptación. - Escasa innovación.
TECNOLOGÍA	- Transición digital. - Consolidación medios digitales. - Nuevos hábitos consumo y perfiles.	- Retraso transición digital. - Falta de inversión.
RR HH MEDIOS	- Despidos masivos. - Éxodo del periodismo a comunicación.	- Contención de los gastos en personal. - Alta rotación de personal. - Precariedad. - Desmotivación. - Tensiones internas.
POLÍTICA Y PODER	- Ausencia de políticas de comunicación. - Nulo apoyo a la prensa. - Fin del gobierno Zapatero.	- Confrontación. - Aislamiento. - Ausencia de ayudas públicas. - Discrepancias gobierno de Rajoy.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, entre las razones externas e internas, los entrevistados se decantan en su mayoría por las segundas. Susana Burgos, por ejemplo, responsabiliza, sin olvidar la fuerte crisis, en mayor medida a la dirección interna y subraya la “nefasta gestión económica”, así como la “impericia de sus directivos” en un contexto de recesión (S. Burgos, comunicación personal, 4 de junio de 2019), línea a la que se unen C. Dávila (comunicación personal, 8 de mayo de 2019), J. A. Fúster (comunicación personal, 8 de mayo de 2019) y F. G. Urbaneja (comunicación personal, 27 de mayo de 2019).

En cuanto a si el diario pudo tener continuidad en un escenario más moderado, la mitad de los entrevistados considera claramente que sí; la otra mitad presenta más dudas, aunque expresa posibilidades en formato digital. Fernando Jáuregui, por ejemplo, subraya que estaba “abocado al fracaso” (comunicación personal, 8

de junio de 2019) y, en la misma línea, José A. Fúster indica que el periódico estaba “condenado” desde el mismo momento de su compra (comunicación personal, 8 de mayo de 2019).

En la Tabla 3, además de los factores externos e internos y su continuidad, quedan reflejadas de forma breve las opiniones de los ocho entrevistados de *La Gaceta* acerca del lanzamiento y el cierre del diario, las cuatro cuestiones clave ya planteadas en el apartado metodológico.

Tabla 3. Consideraciones de los entrevistados para 'La Gaceta' sobre las cuatro cuestiones básicas: lanzamiento del diario / motivos del cierre / factores externos o internos / posible continuidad

	Lanzamiento	Cierre	Factores	Continuidad
JULIO ARIZA	Reconoce que fue muy arriesgado, pero lo defiende como estrategia ideológica.	Presiones políticas y comerciales; entorno hostil.	Ambos, pero destaca la convergencia político-empresarial.	Sí, con apoyo comercial y lector.
CARLOS DÁVILA	Considera que fue arriesgado pero necesario para revitalizar el panorama mediático.	Presiones internas y radicalización ideológica; falta de liderazgo.	Internos (gestión y tensiones).	Sí, con condiciones diferentes.
JOSÉ A. FÚSTER	Lo considera un error estratégico.	Mala gestión interna y problemas estructurales.	Internos (errores estratégicos).	No, estaba condenado desde el inicio.
SUSANA BURGOS	Reconoce el riesgo, pero destaca el éxito inicial en ventas.	Mala gestión interna, por delante de la crisis económica.	Internos.	Solo en formato digital.
JOSÉ A. ÁLVAREZ GUNDÍN	Reconoce el riesgo, pero valora el efecto dinamizador.	Crisis económica y falta de adaptación tecnológica.	Ambos, con más peso del contexto externo.	Sí, con innovación y adaptación.
FERNANDO G. URBANEJA	Lo ve como una decisión arriesgada y poco viable.	Procedimientos internos y enfoque ideológico.	Internos.	Sí, con tiempo y recursos adecuados.
VICTORIA PREGO	Señala que era un momento crítico para la prensa.	Transformación digital y falta de adaptación.	Externos (cambio de modelo).	Solo adaptándose a la nueva era digital.
FERNANDO JÁUREGUI	Cuestiona la decisión empresarial en ese contexto.	Factores estructurales del sector y exceso de competencia.	Ambos, con más peso del contexto externo.	Duda de que hubiera tenido éxito.

Fuente: Elaboración propia.

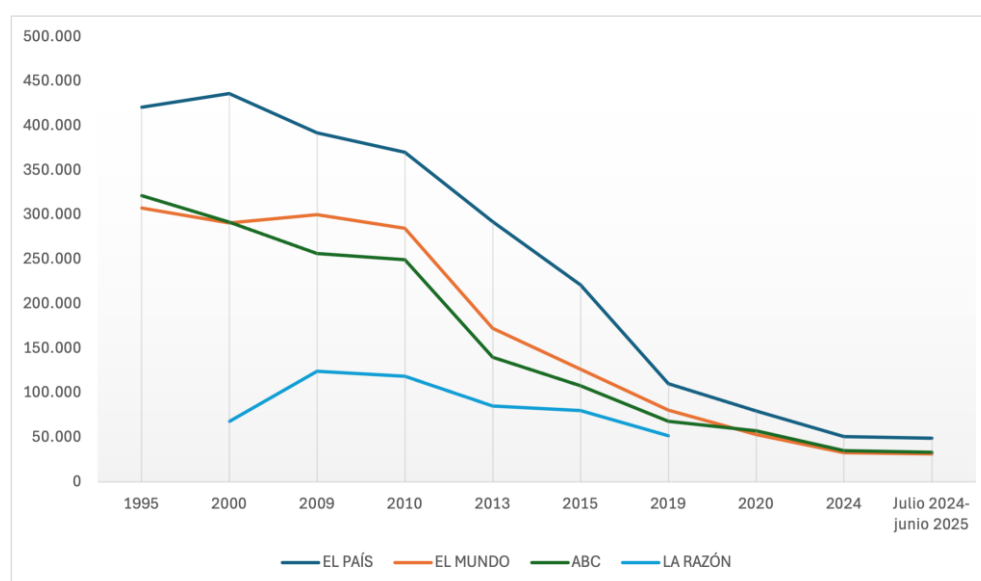
4.2. Los cierres de Tiempo, El Periódico de España y Relevo

Las circunstancias que rodean a las tres publicaciones que ahora nos ocupan son tan diferentes como el marco empresarial e histórico en el que se mueven, especialmente en el caso de *Tiempo*. Formatos distintos (revista, prensa y digital), para públicos e intereses diversos, que desembocan en modelos de negocio, estructuras corporativas y culturas organizativas muy distintas. No obstante, como ha quedado reflejado con *La Gaceta*, las tres sufren también los rigores de un contexto externo complejo —muy habitual en el ámbito periodístico y de los medios de comunicación— y de ciertas irregularidades y desajustes internos.

Como ya se ha analizado, en el ámbito externo la transformación digital en las dos últimas décadas (Cerezo, 2025) ha ido acompañada de una caída generalizada de las tradicionales propuestas periodísticas y de un cambio de actitud social, que ha derivado en una profunda renovación y adaptación (González Alba, 2021). La profesión está en “continua transformación y adaptación” como consecuencia de la evolución de los formatos y hábitos de consumo (González Alba, 2021, p. 48). En esa línea, Newman *et al.* (2025), APM (2023) y APM (2024) exponen que la información se mueve ahora en un complejo contexto global, que exhibe el declive de los medios tradicionales, un mercado cada vez más digital, la fragmentación del ecosistema informativo, la migración hacia las redes sociales y, en definitiva, un mercado cada vez más tecnologizado, con lo que supone en el aumento de los procesos de desinformación (Newman *et al.*, 2023, 2024, 2025), que exigirá un incremento de la alfabetización mediática y la implementación de estrategias que impulsen el pensamiento crítico y la habilidad de análisis (Cobacho Tornel *et al.*, 2025).

Como consecuencia de esta renovación, los ingresos procedentes de las ediciones impresas suponen menos del 50% del total de ingresos de los medios en todo el mundo, mientras que los digitales aumentan moderadamente, circunstancia que consolida el objetivo de la diversificación como prioritario en las tácticas empresariales (Roper, 2025). El caso español es un ejemplo perfecto de este contexto, con sus cuatro principales diarios generalistas en caída libre (Figura 2).

Figura 2. Difusión promedio diaria de los principales periódicos generalistas de tirada nacional (1995–2025). ('La Razón' abandona en 2020 el sistema de auditoría de audiencias de la OJD)

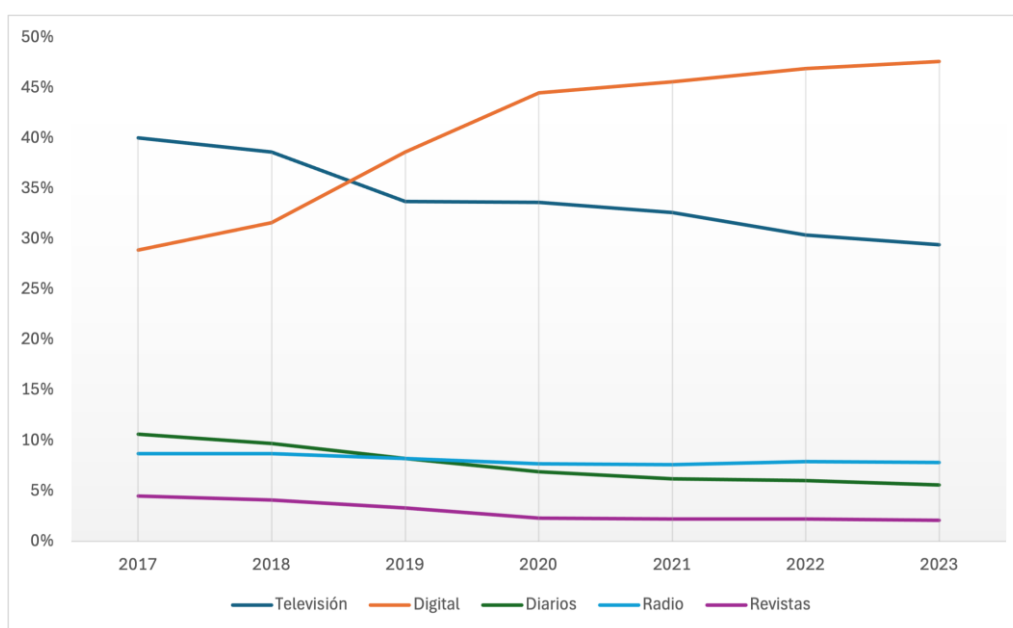


Fuente: Elaboración propia a partir de certificados de control de la OJD (<https://www.ojd.es/certificados-de-control/#>).

Por otro lado, la digitalización, la expansión de Internet y un mundo apegado a los cambios virtuales han transformado de igual manera los criterios de inversión publicitaria que desde 2008, inicio de la gran recesión económica, busca refugio en el contexto puramente digital (Figura 3). Este contexto ha llevado a dilapidar proyectos mediáticos y las expectativas de crecimiento de determinados grupos que, anclados en la generación de ingresos a través de la publicidad tradicional, deben ahora encontrar vías alternativas de ingresos y de financiación, aunque no siempre más fuentes implican más ingresos (Navas, 2024; Vara-Miguel y Kaufmann-Argueta, 2025).

Como indica Newman *et al.* (2024), los países estudiados en el *Digital News Report 2024* presentaron un buen número de despidos, cierres y recortes debido principalmente a la combinación de costes al alza, la disminución de ingresos por publicidad y una fuerte caída del tráfico proveniente de redes sociales.

Figura 3. Evolución de la inversión publicitaria por medios (2017–2023)

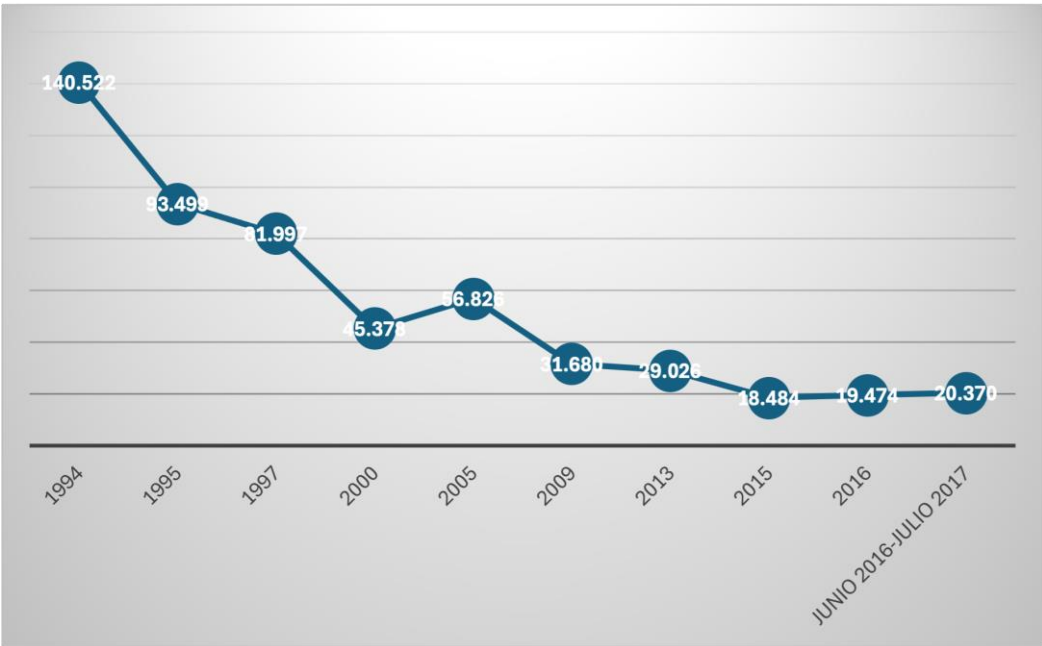


Fuente: Elaboración propia a partir de Resúmenes de Estudios de InfoAdex (<https://www.infoadex.es/es/reports>).

Una vez planteado el marco general, el análisis pormenorizado de las tres cabeceras ofrece unos patrones de evaluación de interés. La revista *Tiempo* se lanza el 17 de mayo de 1982. La idea de Antonio Asensio Pizarro, presidente del Grupo Zeta en ese momento, era crear un suplemento político independiente de la revista *Interviú*, que cierra a la vez que el semanario político. *Tiempo* se enmarcaba en esos altavoces de movilización social, análisis y crítica que durante la Transición se convirtieron en plataformas de diálogo y articulación de organizaciones, de cara al nuevo escenario que se abría tras la muerte de Franco (Muñoz Soro y García González, 2020, p. 21).

La eficacia de sus directores, la diversidad de sus colaboradores, firmas de prestigio y un sentido muy desarrollado para el debate y el análisis convirtieron a *Tiempo* en una de las principales revistas informativas. Pero el escenario surgido de la gran recesión económica pasó factura a todo un grupo que en los años 80 era referencia informativa. *Interviú* y *Tiempo*, sus buques insignia —junto al *Periódico de Catalunya* en prensa—, terminaron cerrando. Las pérdidas generadas por ambas publicaciones, como consecuencia de la caída en la difusión (Figura 4) y el recorte en los ingresos de publicidad, condujeron a Zeta a adoptar la dura decisión (El Periódico, 2018; Geli, 2018).

Figura 4. Difusión promedio semanal de la revista 'Tiempo' (1994–2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de certificados de control de la OJD (<https://www.ojd.es/certificados-de-control/#>).

García Santamaría y Pérez-Serrano (2024) destacan que, tras la pérdida de Antena 3 en 1997, el futuro del grupo se “difuminó y afloró una cruda realidad...” (p. 153) que se expandió con la crisis de 2008. Los dos últimos ejercicios como sociedad independiente —Prensa Ibérica compra Zeta en 2019— indicaban claramente la situación: en 2017 presenta pérdidas de explotación de 20,7 millones de euros y en 2018, pérdidas de 10,1 millones (Palacio, 2018, 2019).

Álvaro Nieto, último subdirector de la revista menciona el descenso “dramático” de las ventas, la competencia digital y la transformación de los hábitos de consumo, como los elementos principales que precipitaron su fin. Por otro lado, no pudo ni supo subirse al tren de la digitalización. Junto a la crisis económica, Nieto destaca también la crisis derivada de Internet y de la “democratización” del ocio. Así mismo, como en el caso de *La Gaceta*, a esos factores externos se une una abultada deuda del grupo, que exigía que las revistas inyectaran a la estructura grandes cantidades de dinero, lo que hacía “inviable” su sostenibilidad. No obstante, y en las propias palabras de Á. Nieto, “por si solas podrían haber sido viables” (comunicación personal, 28 de octubre de 2025). Como en el caso del diario de Intereconomía, la combinación de los dos factores (Tabla 4) propició la clausura de un semanario que fue protagonista directo de una etapa importante de la historia de España.

Tabla 4. Relación de los principales factores externos e internos que contribuyeron al cierre de 'Tiempo' (mayo 1982–enero 2018)

	Factores externos	Factores internos
ECONOMÍA Y EMPRESA	- Crisis económica (recesión 2008 y estancamiento) - Caída drástica de ingresos publicitarios y difusión semanal.	- Aumento del déficit. - Endeudamiento. - Priorización de la rentabilidad y contención de los gastos. - Inyecciones obligadas de las revistas a la estructura del grupo.

MODELO	- Agotamiento del modelo de revistas semanales. - Elevada competencia. - Entorno fragmentado y polarizado.	- Falta de adaptación. - Pérdida de relevancia en un ecosistema difuso. - Escasa innovación.
TECNOLOGÍA	- Crisis estructural. - Avance acelerado de Internet. - Consolidación medios digitales. - Transformación radical de hábitos consumo.	- Retraso transición digital. - Falta de inversión en formatos híbridos. - Priorización soporte impreso.
RR HH MEDIOS	- Despidos masivos. - Éxodo del periodismo a comunicación.	- Precariedad. - Desmotivación. - Tensiones internas e incertidumbre.
POLÍTICA Y PODER	- Ausencia de políticas de comunicación. - Recortes. - Nulo apoyo a la prensa.	- Cierta aislamiento editorial. - Falta de alianzas estratégicas.

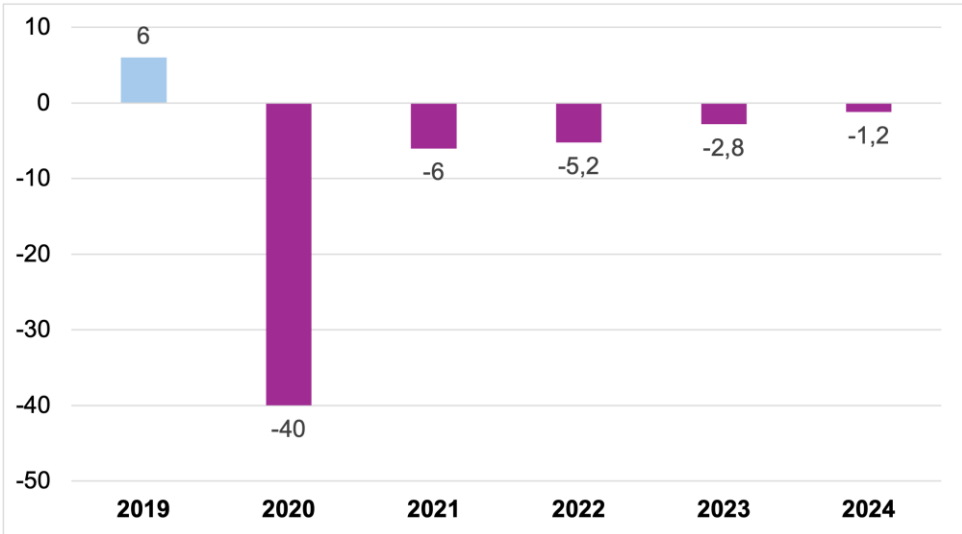
Fuente: Elaboración propia.

El Periódico de España (EPE), con ediciones en papel y digital, arranca el 12 de octubre de 2021, pero la edición impresa —centrada en Madrid— cierra el 28 de marzo de 2024, fecha de su último número. Prensa Ibérica, en su estrategia de crecimiento, pensaba en el diario como un proyecto aglutinador que se beneficiaría de la estructura del grupo —con numerosos periódicos regionales— para ofrecer un periódico que rompiera con la visión centralista de la política y de España (Redacción, 2024). El propio Javier Moll, presidente de Prensa Ibérica, reafirmó en su día la voluntad transformadora y modernizadora del diario e insistió en la necesidad de “plantear los debates clave sobre reformas pendientes que nuestro país debe afrontar con serenidad y madurez democrática”; y su última directora, Gemma Robles, reivindicó el “periodismo plural en la España plural” de la cabecera (Asociación de Medios de Comunicación [AMI], 2023).

Pese a ello, dos años y cinco meses después, se decide poner fin a la cabecera, decisión provocada en parte, como veremos, por otras razones al margen del proyecto ideológico y editorial de la apuesta periodística. Por otro lado, la compañía, restando importancia al cierre, argumentó que la versión impresa era en realidad una estrategia para el “crecimiento y notoriedad” del medio y que superada esa “etapa de lanzamiento” se centraban ahora en la versión digital (González, 2024). La realidad es que los números no acompañaron y el diario nunca logró el poder de penetración necesario para destacar entre la clase política, económica y periodística (PRNoticias, 2024).

Ante la ausencia de cifras oficiales (el diario no estaba auditado por la OJD), algunos medios se aventuran a señalar que, cumplidos dos años de vida, *El Periódico de España* vendía 200 ejemplares al día (Gutiérrez Martínez, 2023) y se mantenía gracias a los gratuitos. Pese a que el grupo presidido por Javier Moll consigue reducir las pérdidas en el ejercicio 2023 con respecto al año anterior (2,8 millones de euros), como ilustra la Figura 5, la realidad es que gran parte de esos números rojos procedía precisamente del incremento producido por los costes en papel y por los salarios (DigiMedios, 2023, 2024).

Figura 5. Resultado de explotación (EBIT) de Prensa Ibérica (2019–2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de DigiMedios 2025a y 2025c.

De hecho, Miguel Ángel Noceda (comunicación personal, 5 de noviembre de 2025) plantea que el diario nació con “muy pocos visos de mantenerse” y subraya que fue “un intento fallido y un brindis al sol”. Aun así, *El Periódico de España* sí ha ido ganando audiencia digital (continúa con su versión *online*) y en 2024 tenía más de 5,5 millones de lectores mensuales de media.

En general, Prensa Ibérica sigue, efectivamente, reduciendo sus pérdidas de explotación y aumentando sus ingresos: en el ejercicio 2024, generó 253,634 millones de euros, un 1,3% con respecto a un año antes. De hecho, junto a Henneo, es el grupo cuyos ingresos mejor han evolucionado con respecto a diez años antes. En 2015 presentaba unos ingresos de explotación de 180 millones de euros y en 2024, último ejercicio computado, se elevaban a 254 millones, como se observa en la Tabla 5. Los demás grupos, excepto en el caso ya comentado de Henneo, presentan ingresos de explotación más reducidos (DigiMedios, 2025a, 2025c; KPMG Auditores S.L., 2024; MFE-MediaForEurope, 2024; Prisa, 2024; Vocento, 2024).

Tabla 5. Ingresos de explotación de los principales grupos de comunicación españoles (en verde, los analizados en este estudio)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Planeta Corporación	2.499	2.677	2.696	1.913	1.877	1.578	1.812	1.859	2.008	2.090
Atresmedia	970	1.021	1.052	1.042	1.039	866	963	951	971	1.018
Prisa	1.374	1.358	1.336	1.280	1.096	701	741	850	947	920
Mediaset	972	992	996	982	946	837	876	865	833	827
Vocento	468	449	424	386	395	341	352	345	362	345
Henneo Media	111	125	129	129	141	135	165	204	243	297
Prensa Ibérica	180	178	175	171	230	207	224	239	250	254
Unidad Editorial	331	319	303	312	297	208	218	223	227	218
Grupo Godó	202	168	176	172	166	121	122	129	171	181
Grupo Zeta	194	178	136	120	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado

Fuente: informes anuales de las compañías y digimedios.com. Elaboración propia.

Por otro lado, M. Á. Noceda (comunicación personal, 5 de noviembre de 2025) apunta que tanto *El Periódico de España* —como también ocurre con los otros dos medios— pertenecía a un entramado empresarial con otras publicaciones y —salvo con el caso de *Tiempo*, que fue un mascarón de proa de Zeta—, no supuso una fractura muy grande en grupos que están acostumbrados a hacer apuestas de este tipo. Como en los dos casos anteriores, la combinación de factores (Tabla 6) es la tónica de los cierres.

Tabla 6. Relación de los principales factores externos e internos que contribuyeron al cierre de la edición en papel de 'El Periódico de España' (octubre 2021–marzo 2024)

	Factores externos	Factores internos
ECONOMÍA Y EMPRESA	- Caída drástica de ingresos publicitarios papel y difusión. - Cierta volatilidad postpandemia.	- Caída de los ingresos de explotación. - Falta de diversificación. - Cambios en la dirección del diario. - Priorización de la rentabilidad y contención de los gastos.
MODELO	- Agotamiento del modelo impreso. - Competencia. - Entorno fragmentado y polarizado. - Falta de rigor y neutralidad.	- Pérdida de relevancia en un ecosistema difuso. - Pérdida de influencia por baja difusión. - Falta de penetración. - Escasa innovación en estructura regional.
TECNOLOGÍA	- Crisis estructural. - Consolidación medios digitales. - Transformación de hábitos consumo informativo.	- Retraso en hibridación plena. - Falta de inversión. - Paulatina priorización del soporte digital.
RR HH MEDIOS	- Despidos en el sector por recortes. - Precariedad laboral. - Protestas periodistas.	- Precariedad. - Despidos. - Tensiones.
POLÍTICA Y PODER	- Ausencia de políticas de comunicación. - Nulo apoyo a la prensa. - Polarización política.	- Cierta aislamiento editorial.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, *Relevo*, la apuesta del grupo Vocento en el terreno deportivo y digital, tenía como objetivo lanzar un periódico deportivo con un modelo “alejado de los contenidos tóxicos como el *clickbait* o el amarillismo, y con un contenido original para el anunciante [...] y una oferta diferente para el usuario [...]” (Vocento, 2022, p. 5). Además, como se manifiesta en el Informe Anual 2023, venía a “cubrir las necesidades de los consumidores de información deportiva desencantados, la generación Z y el público femenino” (Vocento, 2023, p. 8).

Relevo inicia su andadura solo en las redes sociales en mayo de 2022 (Twitter, Instagram, TikTok y Twitch) como mecanismo de prueba y captación —una decisión inédita en un medio de comunicación español—, para, cinco meses después, en octubre de 2022, lanzar su web. Pero, del mismo modo, circunstancias externas e internas condenan al fracaso a un proyecto que aparentemente podía tener sentido: superó el millón de seguidores en redes sociales en 2023; logró posicionarse como el medio deportivo líder en TikTok, con más de 2.500 millones de visualizaciones en 2024; y la web consiguió alcanzar el cuarto puesto de audiencia media diaria, por encima del *Sport*. En 2025 tenía una comunidad de ocho millones de usuarios (Equipo Relevo, 2025; Redacción, 2025). Dichos datos demostraban las posibilidades de una apuesta que conectaba a la perfección con su público objetivo y prioritario, como así lo atestiguaban los números: el 60% de sus 2,6 millones de seguidores en redes tenía menos de 34 años (Redacción, 2025).

Estos resultados eran producto de una estrategia planificada y basada en la segmentación de audiencias, la creación de contenido específico para cada plataforma y la generación de una comunidad en lugar de atraer tráfico a la web. Estos objetivos se lograrían con una redacción joven y multidisciplinar, que construyera la marca y conectara emocionalmente (Elizari, 2024).

Con los datos analizados, al margen de consideraciones externas, la publicación conseguía evitar la creciente marginación a la que tienden ciertas publicaciones digitales, como consecuencia de la evolución de los consumidores y de la necesidad de implementar cambios que integren tecnología, contenidos y audiencia (Martínez-Fresneda Osorio, 2025). Sea como fuere, no lograba eludir la falta de respuesta de un grupo, Vocento, que achacó la decisión del cierre al “tamaño de su estructura y la falta de un modelo sólido de ingresos y de crecimiento a largo plazo” (Arranz, 2025, párr. 6), según constaba en el correo electrónico que envió a los empleados.

La realidad es que la apuesta deportiva y digital no llegó a monetizar de forma suficiente esas buenas cifras y los ingresos se encontraban muy por debajo del resultado de explotación (Figura 6), que se movía en cifras cada vez más negativas. En este punto, habría que aludir a la cultura del “gratis total” en la que algunos medios estaban y siguen inmersos y que, para algunos expertos, resulta un modelo insostenible (Giner, 2023). Un proyecto en el que, por cierto, Vocento había invertido 17 millones de euros (Vocento, 2022).

Figura 6. Resultado de explotación e ingresos de 'Relevo' (2022–2024)



Fuente: Elaboración propia, a partir de los Informes Anuales de Vocento de 2022, 2023 y 2024.

Esos datos no favorecían, desde luego, la situación del grupo, que estaba atravesando ya una muy delicada situación. Los beneficios venían reduciéndose paulatinamente desde 2021 y Vocento presenta pérdidas de 97 millones de euros en 2024 y pérdidas de explotación de más de 51 millones (DigiMedios, 2025b; elEconomista.es, 2025), situación que precipita el cierre del medio digital deportivo en mayo de 2025 y la adopción de otras decisiones encaminadas a un férreo ajuste presupuestario. Todas estas decisiones tienen el objetivo de frenar la caída de la organización (Vocento, 2024), que ya veía cómo su beneficio neto se reducía un 68,9% un año antes, frente a los cerca de 13 millones de euros de 2022 (Cano, 2025; Vocento, 2023), como consecuencia de la combinación de un contexto externo caracterizado por un modelo periodístico fragmentado y que ahonda en la precariedad laboral y de una muy delicada situación interna, tal y como refleja la Tabla 7.

La compañía alegó siempre razones económicas y Óscar Campillo, director de *Relevo* en sus tres años de vida, afirma que, efectivamente, el proyecto podía ser “un lastre” para el grupo, que había pasado un 2024 muy complicado y que tenía la necesidad de eliminar cualquier producto que no fuera rentable. Pese a todo, asegura que el plan de negocio se estaba cumpliendo —con pérdidas incluidas— y que el negocio podía haber tenido continuidad porque cumplía con los elementos primordiales que posibilitan el éxito de una apuesta así. La llegada, asegura, de un nuevo CEO en octubre de 2024, acelera la decisión del cierre porque desde el primer momento ni confiaba en el negocio ni en las posibilidades de *Relevo* (Ó. Campillo, comunicación personal, 27 de octubre de 2025).

Tabla 7. Relación de los principales factores externos e internos que contribuyeron al cierre de 'Relevo' (mayo 2022–mayo 2025)

	Factores externos	Factores internos
ECONOMÍA Y EMPRESA	- Ralentización de la publicidad digital. - Cierta volatilidad postpandemia.	- Caída de ingresos de explotación del grupo. - Elevada inversión inicial y no retorno. - Priorización de la rentabilidad y contención de los gastos. - Nuevo CEO. - Falta de diversificación. - Falta de un modelo sólido de ingresos y crecimiento del medio.
MODELO	- Marginación de publicaciones digitales. - Altísima competencia. - Entorno fragmentado y polarizado. - Sensacionalismo. - Falta de rigor y neutralidad.	- Pérdida de relevancia en un ecosistema difuso. - Difusa monetización digital. - Dificultades del modelo “gratis total”. - Ausencia de modelos de fidelización y suscripción.
RR HH MEDIOS	- Despidos en el sector por recortes. - Precariedad laboral. - Protestas periodistas.	- Contención de los gastos en personal. - Despidos constantes en el grupo. - Movilizaciones y tensiones internas. - Desmotivación. - Disensiones internas.
POLÍTICA Y PODER	- Ausencia de políticas de comunicación. - Nulo apoyo a la prensa. - Polarización política.	- Cierta aislamiento editorial.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizada la trayectoria y cierre de los tres medios contemplados en el análisis, así como las circunstancias de los grupos de comunicación en los que se insertaban, reflejamos ahora, como se ha hecho en el caso de *La Gaceta*, las opiniones de los tres entrevistados (Tabla 8) ligados a esos medios o al contexto en el que operaron.

Tabla 8. Consideraciones de los entrevistados para 'Tiempo', 'El Periódico de España' y 'Relevo' sobre las cuatro cuestiones básicas: lanzamiento / motivos del cierre / factores externos o internos / continuidad

	Lanzamiento	Cierre	Factores	Continuidad
ÁLVARO NIETO (<i>Tiempo</i>)	Muy acertado. Considera que <i>Tiempo</i> fue clave en los 80-90, el declive comenzó con la crisis de 2007.	Crisis económica, cambio en los hábitos de consumo, impacto de Internet y problemas financieros.	Externos (crisis económica, transformación digital) que derivó en la delicada situación del grupo.	Sí, mediante adaptación digital y reducción de costes.
ÓSCAR CAMPILLO (<i>Relevo</i>)	Tenía toda la lógica. Lanzamiento de <i>Relevo</i> como apuesta innovadora para atraer jóvenes. Periodismo honesto.	Decisión empresarial de Vocento, razones económicas y cambios internos en la cúpula de dirección.	Pese a los condicionantes externos (modelo publicitario), las causas internas prevalecen (estrategia corporativa).	Sí, fuera del grupo, con inversores y continuidad del proyecto.
MIGUEL ÁNGEL NOCEDA (<i>Tiempo</i> , <i>EPE</i> y <i>Relevo</i>)	El lanzamiento de medios como <i>Tiempo</i> , <i>El Periódico de España</i> y <i>Relevo</i> fue complejo en un contexto adverso.	La falta de rentabilidad, consecuencia de la crisis (<i>Tiempo</i>) y de cambios estructurales en el modelo publicitario.	Externos: crisis económica, caída de publicidad y cambio de modelo.	Difícil, salvo con estructuras más ligeras y adaptación digital, en el caso de los medios impresos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Vigencia de los factores del cierre de *La Gaceta*

Una vez analizados los cuatro medios, cabe ahora determinar la influencia o vigencia de los factores que provocaron el cierre de *La Gaceta* en relación con los otros tres proyectos periodísticos. La realidad es que emergen lecciones que sitúan al diario de Intereconomía como un arquetipo de vulnerabilidades sistémicas aplicables a las empresas periodísticas y al periodismo español. La vigencia de esas razones, donde las externas actúan como catalizadores macro y las internas como amplificadores micro, resultan, años después y en la mayor parte de ellas, completamente válidas.

Desglosemos de nuevo 'sus' principales factores externos: crisis económica, agotamiento y transformación del modelo, crisis estructural, caída de la inversión publicitaria, polarización y pérdida de credibilidad, competencia, transición digital, nuevos hábitos de consumo, inestabilidad laboral y despidos o ausencia de políticas de comunicación eficaces. Todos esos factores estaban presentes en el caso de los cierres de *Tiempo*, *El Periódico de España* y *Relevo*. Es cierto que la crisis económica se ha moderado y que, efectivamente, esos tres medios no padecieron de manera tan extrema los resultados de la recesión, pero no es menos cierto que, por lo analizado, las consecuencias todavía se hacían (y se hacen) notar.

Recordemos, de nuevo, el elemento económico y financiero contemplado. Quizá *Relevo*, con pleno formato digital, podría escaparse de algunas de estas consideraciones (transformación del modelo o transición digital), pero también padeció las otras circunstancias.

Por otro lado, si volvemos a formular 'sus' principales factores internos como son la ausencia de planificación estratégica, mala gestión financiera, endeudamiento, nula diversificación de ingresos, alta ideologización, falta de adaptación, retraso en la transición digital, precariedad y tensiones o aislamiento y confrontación, se aprecia que, en su mayor parte, son aplicables tanto a *Tiempo* como a *El Periódico de España* y *Relevo*, especialmente, y como ya ha quedado explicado, todo aquello que tiene que ver con las cuestiones económicas y financieras.

Es evidente que el factor de la ideologización no es aplicable, en ese grado, a ninguno de los tres proyectos o que, como ocurría en el capítulo de las cuestiones exógenas, todas las causas relacionadas con la digitalización no serían directamente aplicables al caso de *Relevo*, pero, en líneas generales, se aprecia una evidente continuidad.

En todo caso, vistos los resultados anteriores, conviene subrayar aquí que la principal zona de convergencia entre los cuatro medios analizados reside en los factores externos, que constituyen la causa común de sus procesos de cierre; sin olvidar, claro está, el papel protagonista de los factores internos.

5. CONCLUSIONES

La investigación realizada —tanto a través del análisis del contexto, como de las respuestas extraídas de las entrevistas— identifica convergencias y divergencias tanto en los factores externos e internos como en las cuatro dimensiones analizadas:

- 1) La percepción de riesgo en el lanzamiento del medio.
- 2) Los principales motivos atribuidos al cierre.
- 3) El peso relativo de los factores externos e internos.
- 4) La hipotética continuidad del proyecto.

Los hallazgos revelan una fuerte interdependencia entre las dinámicas macroestructurales (situación económica, crisis del modelo global, precariedad o nuevas tendencias sociales y de consumo) y las dinámicas microestructurales (caída de los ingresos, falta de diversificación, endeudamiento, pérdida de relevancia o despidos), con la apreciación ya destacada en el anterior apartado. Estas directrices componen una situación difícilmente catalogable como transición híbrida, con parámetros fijos y contundentes en los cuatro medios, como propone el modelo de ecosistemas de noticias que recoge Newman *et al.* (2023) en el *Digital News Report 2023*.

En cuanto a las conclusiones más relevantes de este estudio, podemos inferir:

C.1) En primer lugar, se reconoce un cierto grado de riesgo inherente al lanzamiento de los medios contemplados (mucho más significativo en el caso de *La Gaceta* y *El Periódico de España* y, en menor medida, en *Tiempo*). Este riesgo está vinculado, por un lado, a una coyuntura económica de plena y/o cierta dificultad y a un complejo contexto social; y, por otro, a un modelo, el del papel, en constante agonía (elemento que no cabe contemplar en los casos de *Tiempo* y *Relevo*). En este sentido, las circunstancias económicas y empresariales, como queda reflejado en las tablas incorporadas, no favorecían proyectos de estas características. La apuesta digital de *Relevo* nacía en un contexto de volatilidad y ralentización publicitaria *online* que, junto a la dinámica negativa que estaba tomando el grupo en el que se incrustaba, tampoco presagiaba un camino fácil. Sin embargo, el caso de *Tiempo*, la migración digital podría estar más justificada.

C.2) En segundo lugar, el factor económico, en sus diferentes vertientes, aparece como el patrón común en cualquiera de los cierres. Un patrón que, no obstante, hay que localizar con mayor claridad en la situación económica y financiera de los diferentes grupos mediáticos de cada uno de los medios, y no tanto en la particular situación de estos, aunque, lógicamente, contribuyesen a acrecentar el marco negativo. Un buen ejemplo es lo que ocurrió con *Relevo*.

Podríamos considerar como elemento clave la transición digital (a excepción de lo sucedido en *Relevo*), que condicionó el futuro de las otras tres apuestas mediáticas analizadas. En todo caso, la interrelación entre los factores externos e internos es indudable y la interacción de ambos conlleva la decisión final (con mayor incidencia del primero). Los factores mencionados son, en síntesis: la situación económica, la crisis del viejo modelo periodístico y la radical transformación de los hábitos de consumo, que traen consigo escenarios internos de caída de ingresos, fuerte desequilibrio y endeudamiento, aspectos que se ven potenciados por una mala gestión interna y una evidente falta de adaptación. Una clara confluencia de los dos factores contemplados, como exponen Katz y Kahn (1978) cuando hablan de que las presiones exógenas amplifican las vulnerabilidades endógenas, lo que refuerza la idea de que las dinámicas macroestructurales actuaron como elementos decisivos que trascendieron las particularidades de cada caso.

Lo que demostró *Relevo* es que pagar por la información es esencial y en mayor grado cuando las circunstancias del grupo sobre el que pivota el medio en cuestión no son las más propicias. La repercusión de la cultura del “gratis total” —los contenidos eran en abierto— puede llegar a ser insostenible, con unas redacciones debilitadas, contenidos de baja calidad y pérdida de valor del periodismo (Giner, 2023).

C.3) Esa misma idea de ‘vasos comunicantes’ se aprecia cuando se estudia, en tercer lugar, el peso relativo de los factores externos e internos, que comparten un terreno dividido por una línea muy fina. Si bien los factores externos —con mayor influencia— son los que marcan el camino, las razones internas abren la espita de la decisión última: el cierre. Así, las razones externas actúan como elementos sistémicos que condicionan, con distinta intensidad, el desenlace en los cuatro medios. En cambio, las razones internas presentan una mayor heterogeneidad, pues responden, como se avanzó, a modelos de negocio, estructuras corporativas y culturas organizativas muy distintas.

Es innegable que en todos los casos se identifican los elementos exógenos, aunque en *La Gaceta* se hace hincapié de manera reiterada en los endógenos. Esto se debe a que, además de la deficiente y mala gestión financiera, existe una fuerte ideologización que, a la larga, también influiría en su cierre. Esta situación fue consecuencia de la incapacidad para encontrar alternativas de financiación y de no entender adecuadamente el cambio que se avecinaba con el fin de la legislatura de José Luis Rodríguez Zapatero y el primer gobierno de Mariano Rajoy.

Por otro lado, las circunstancias particulares del diario perteneciente al Grupo Intereconomía, junto con el complicado y delicado proceso de cierre, generaron una situación extrema que se prolongó en el tiempo, algo que no experimentaron los demás grupos contemplados.

C.4) Y, en cuarto lugar, la hipotética continuidad de cada uno de los cuatro proyectos converge en una respuesta afirmativa, condicionada por el cambio en el contexto en el que operaron y en la viabilidad del formato. Por lo tanto, la continuidad de estas cabeceras requeriría una readaptación, así como un cambio en la estructura del modelo y en la planificación de los recursos.

En definitiva, los factores y componentes identificados en la trayectoria vital de los cuatro medios no solo precipitaron sus cierres, sino que podemos afirmar que persisten como vectores endémicos en 2025. Estos elementos se ven ampliados y transformados por la consolidación de la digitalización, la plena fragmentación de los hábitos de consumo y la exigencia empresarial ante disrupciones como la IA generativa.

6. REFERENCIAS

- Ablitas Cía, J. (2018). *Business TV, la última televisión. Cuando la economía no es rentable*. Libros.com.
- Ablitas Cía, J. y Sedano Rodríguez, J. (2024). Negocios TV y la viabilidad de la información económica en español en formato audiovisual. En C. Paradinas Márquez, J. A. Rodríguez Lora y D. Becerra Fernández (Eds.), *Empresa, empresariedad y comunicación mercantil* (pp. 23-36). Peter Lang.
- Ariel del Val, F., Moraru, V. y Roca, J. M. (1999). *Política y comunicación. Conciencia cívica, espacio público y nacionalismo*. Los Libros de la Catarata.
- Arranz, R. (29 de mayo de 2025). Vocento a los trabajadores de 'Relevo' tras su despido: "Faltó un modelo sólido de ingresos y de crecimiento". *El Independiente*. https://www.elindependiente.com/economia/2025/05/29/vocento-a-los-trabajadores-de-relevo-tras-su-despido-falto-un-modelo-solido-de-ingresos-y-de-crecimiento/#google_vignette
- Asensio Mosbah, A. (2018). Revista de leyenda. *Tiempo*. 1982-2018:36 años de historia de España, 1823. <https://www.tiempodehoy.com/!hasta-siempre/antonio-asensio-mosbah/revista-de-leyenda>
- Asociación de la Prensa de Madrid. (2023). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2023*. <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2024/11/InformeAnualProfesionPeriodistica2023.pdf>
- Asociación de la Prensa de Madrid. (2024). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2024*. https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2025/11/InformeAPM_2024.pdf
- Asociación de Medios de Comunicación (16 de octubre de 2023). *El Periódico de España reivindica "un periodismo plural en la España plural" en la celebración del segundo aniversario del diario*. <https://www.ami.info/el-periodico-de-espana-reivindica-un-periodismo-plural-en-la-espana-plural-en-la-celebracion-del-segundo-aniversario-del-diario.html>
- Cano, F. (26 de marzo de 2025). Vocento cierra su diario deportivo Relevo después de dos años y medio en el mercado. *The Objective*. <https://theobjective.com/medios/2025-03-26/vocento-cierra-relevo-mercado/>
- Cerezo, P. (2025). Del *digital first* al *value first*: errores y aciertos ante la deconstrucción de los modelos de negocio. *Cuadernos de Periodistas*, 50, 103-114. <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/del-digital-first-al-value-first-errores-y-aciertos-ante-la-deconstruccion-de-los-modelos-de-negocio/>
- Cobacho Tornel, M. B., Jiménez-Ríos, F. J. y de Vicente Yagüe-Jara, M. I. (2025). Presentación del Monográfico: La innovación desde la irrupción de la tecnología como necesidad social. *European Public & Social Innovation Review*, 10. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2198>
- Díaz Nosty, B. (2001). *Informe Anual de la Comunicación 2000-2001: Estado y Tendencias de los Medios en España*. Zeta, D.L.

- Díaz Nosty, B. (2011). *Libro negro del periodismo en España*. Cátedra UNESCO de Comunicación-Universidad de Málaga y Asociación de la Prensa de Madrid.
- DigiMedios. (28 de febrero de 2023). *El beneficio de explotación de Vocento se redujo el 59% el año pasado*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/el-beneficio-de-explotacion-de-vocento-se-redujo-el-59-el-ano-pasado/>
- DigiMedios. (28 de febrero de 2024). *El beneficio de explotación de Vocento se redujo el 5% el año pasado*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/el-beneficio-de-explotacion-de-vocento-se-redujo-el-5-el-ano-pasado/>
- DigiMedios. (11 de enero de 2025a). *Prensa Ibérica redujo sus pérdidas de explotación consolidadas en 2023*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/prensa-iberica-redujo-sus-perdidas-de-explotacion-consolidadas-en-2023/>
- DigiMedios. (26 de marzo de 2025b). *Vocento registró pérdidas de explotación de 51 millones el año pasado*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/vocento-registro-perdidas-de-explotacion-de-51-millones-el-ano-pasado/>
- DigiMedios. (31 de agosto de 2025c). *Prensa Ibérica Media redujo sus pérdidas de explotación el año pasado e incrementó sus ingresos*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/prensa-iberica-media-redujo-sus-perdidas-de-explotacion-el-ano-pasado-e-incremento-sus-ingresos/>
- El Periódico. (8 de enero de 2018). *Tiempo e Interviú cierran por la pérdida de difusión y publicidad*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180108/tiempo-e-interviu-cierran-por-la-perdida-de-difusion-y-publicidad-6537772>
- elEconomista.es (26 de marzo de 2025). *Vocento pierde 97 millones en 2024 tras el cierre de Relevo y cifra el coste del ERE en 19 millones*. <https://www.eleconomista.es/medios-comunicacion/noticias/13288225/03/25/vocento-pierde-97-millones-en-2024-tras-el-cierre-de-relevo-y-cifra-el-coste-del-ere-en-19-millones.html>
- Elizari, F. (2024). El periodismo (aún) no ha muerto: así se pueden contar buenas historias en redes sociales. *Cuadernos de periodistas*, 48, 49-56. <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/el-periodismo-aun-no-ha-muerto-asi-se-pueden-contar-buenas-historias-en-redes-sociales/>
- Equipo Relevo (28 de mayo de 2025). *Relevo se apaga: el medio deportivo cierra en mayo tres años después de su lanzamiento con una comunidad de 8 millones*. *Relevo*. <https://www.relevo.com/mas-deportes/relevo-cierre-vocento-20250528102838-nt.html>
- García Santamaría, J. V. y Pérez-Serrano, M. J. (2024). *Grupos de comunicación españoles: Final de etapa*. Editorial UOC.
- Geli, C. (8 de enero de 2018). El Grupo Zeta cierra 'Interviú' y 'Tiempo' por sus "importantes pérdidas". *El País*. https://elpais.com/politica/2018/01/08/actualidad/1515411044_174991.html
- Giner, J. A. (2023). El futuro del periodismo y el galimatías digital: mentiras, grandes mentiras y estadísticas. *Cuadernos de Periodistas*, 47, 93-99. <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/el-futuro-del-periodismo-y-el-galimatias-digital-mentiras-grandes-mentiras-y-estadisticas/>

- González Alba, J. A. (2021). La adaptación de los profesionales a la transformación digital de los medios: los nuevos perfiles que se incorporan a las redacciones. *Cuadernos de Periodistas*, 43, 47-55. <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/la-adaptacion-de-los-profesionales-a-la-transformacion-digital-de-los-medios-los-nuevos-perfiles-que-se-incorporan-a-las-redacciones/>
- González, D. (28 de marzo de 2024). La última portada de El Periódico de España dice adiós al papel. *ReddePeriodistas*. <https://www.reddeperiodistas.com/la-ultima-portada-de-el-periodico-de-espana-dice-adios-al-papel/>
- Gutiérrez Martínez, Ó. (14 de noviembre de 2023). El Periódico de España el papel sobrevive gracias a los ejemplares gratuitos. *El Confidencial Digital*. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/medios/periodico-espana-papel-sobrevive-gracias-ejemplares-gratuitos/20231114000000669534.html>
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NYU Press.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2ª ed.). Wiley.
- KPMG Auditores S.L. (2024). *Informe Anual Individual 2024. Informe de Auditoría de Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A*. <https://www.atresmediacorporacion.com/documents/2025/03/04/165C84E3-C001-430E-8472-451C333B3B2B/doc.XHTML>
- Martín, M. A. (2003). Políticas de comunicación en la España multimedia. *Historia y Comunicación Social*, 8, 187-205. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0303110187A>
- Martínez, L. y Jara, P. (2023). Análisis de la adaptación de los modelos de negocio a nuevas realidades. Un estudio de la literatura existente, 2021. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 4(2), 71-87. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v4i2.47>
- Martínez-Fresneda Osorio, H. (2025). Oportunidades de la red TikTok como medio de comunicación entre la población centennial. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1963>
- Mateos Abarca, J. y Gamonal Arroyo, R. (2024). Metodologías de investigación y usos de la inteligencia artificial aplicada al periodismo. *Comunicación & Métodos*, 6(1), 90-107. <https://doi.org/10.35951/v6i1.220>
- Mena, S. y Mateos Abarca, J. P. (2024). Herramientas de inteligencia artificial generativas aplicadas a la edición audiovisual. Tipologías y disyuntivas. *RAE-IC, Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 11(Especial), raeic11e04. <https://doi.org/10.24137/raeic.11.e.4>
- MFE-MediaForEurope. (2024). *Annual Report 2024*. https://www.mfemediaforeurope.com/binary/documentRepository/89/MFE%20Group%20Annual%20Report%202024_2282.pdf
- Miège, B. (2011). Theorizing the Cultural Industries: Persistent Specificities and Reconsiderations. En J. Wasko, G. Murdock y H. Sousa (Eds.), *The handbook of political economy of communications* (pp. 83-108). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444395402.ch4>

- Muñoz Soro, J. y García González, G. (2020). La influencia de las revistas políticas. En J. Guillamet (Ed.), *Revistas para la democracia. El papel de la prensa no diaria durante la Transición* (pp. 19-44). Universidad de Valencia.
- Navas, J. A. (2024). Diversificación de ingresos: hacia la optimización total. *Cuadernos de Periodistas*, 48, 33-42. <https://www.cuadernosdeperiodistas.com/diversificacion-de-ingresos-hacia-la-optimizacion-total/>
- Newman, N., Fletcher, R., Eddy, K., Robertson, C. T. y Nielsen, R. K. (2023). *Digital News Report 2023*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023>
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Ross Arguedas, A. y Nielsen, R. K. (2024). *Digital News Report 2024*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024>
- Newman, N., Ross Arguedas, A., Robertson, C. T., Nielsen, R. K. y Fletcher, R. (2025). *Digital News Report 2025*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025>
- Olivera Pérez, D. y Arellano Sánchez, J. R. (2024). El cambio en los sistemas mediáticos: hipótesis y opciones para el análisis en contextos de reforma económica y política. *Signo y Pensamiento*, 43. <https://doi.org//10.11144/Javeriana.syp43.csmh>
- Ortega, F. (2011). *La política mediatizada*. Alianza Editorial.
- Palacio, L. (2 de septiembre de 2019). Grupo Zeta cerró su último ejercicio independiente con unas pérdidas de explotación de 10 millones. *DigiMedios*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/grupo-zeta-cerro-su-ultimo-ejercicio-independiente-con-unas-perdidas-de-explotacion-de-10-millones/>
- Palacio, L. (9 de diciembre de 2018). El grupo Zeta incurrió en unas pérdidas de explotación de 20,7 millones en 2017. *DigiMedios*. <https://digimedios.es/index.php/archivo/el-grupo-zeta-incurrio-en-unas-perdidas-de-explotacion-de-207-millones-en-2017/>
- Peinado Miguel, F., Rodríguez Barba, D. y Sedano Rodríguez, J. (2025). Análisis de la profesión periodística desde la dirección de las empresas periodísticas: oportunidades de empleabilidad. En T. Hidalgo-Marí y J. Herrero-Gutiérrez (Coord.), *Entre Algoritmos y Narrativas. Comunicación, Identidad y Consumo en la Sociedad Conectada* (pp. 631-648). Dykinson. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/132836>
- Pereira, J. (2020). La adaptación de los medios de comunicación al siglo XX. *adComunica. Revista Científica del Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 20, 385-388. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.17>
- Pita González, A. y Grillo, M. (2015). Una propuesta de análisis para el estudio de revistas culturales. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 5(1), 1-30. https://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/article/view/relmecs_v05n01a06/6672
- Popper, K. (1992). *Conocimiento objetivo: un enfoque evolucionista*. Editorial Tecnos.
- Prisa. (2024). *Cuentas anuales individuales auditadas ejercicio 2024*. <https://www.prisa.com/es/datos/cuentas-anuales>

- PRNoticias (12 de noviembre de 2024). 'El Periódico de España': nubarrones en el proyecto de Prensa Ibérica. <https://prnoticias.com/2024/11/12/el-periodico-de-espana-nubarrones-en-el-proyecto-de-prensa-iberica/>
- Redacción (1 de abril de 2024). El Periódico de España deja de imprimirse en papel. *Laboratorio de Periodismo, Fundación Luca de Tena*. <https://laboratoriodeperiodismo.org/el-periodico-de-espana-deja-de-imprimirse-en-papel/>
- Redacción (30 de mayo de 2025). Cierra Relevo, el medio que quiso cambiar el relato deportivo y evitar el sensacionalismo. *Laboratorio de Periodismo, Fundación Luca de Tena*. <https://laboratoriodeperiodismo.org/cierra-relevo-el-medio-que-quiso-cambiar-el-relato-deportivo-y-evitar-el-sensacionalismo/>
- Rico Jerez, M. (2014). *Intereconomía: de radiotelevisión local especializada en economía y finanzas a grupo multimedia con la política como eje vertebrador* [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Docta Complutense. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/38587>
- Roper, D. (21 de enero de 2025). World Press Trends Outlook 2024-2025. *World Association of News Publishers*. <https://wan-ifra.org/insight/world-press-trends-outlook-2024-2025/>
- Salaverría, R. y García Avilés, J. A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodes*, 23, 31-47. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2008.23.31-47>
- Scolari, C. A. (2010). Ecología de los medios. Mapa de un nicho teórico. *Quaderns del CAC*, 34, 17-25. https://www.cac.cat/sites/default/files/migrate/quaderns_cac/Q34.pdf
- Scolari, C. A. (2024). *Sobre la evolución de los medios. Emergencia, adaptación y supervivencia*. Ampersand.
- Sedano Rodríguez, J. (2019). *La Gaceta (2009-2013): análisis de una empresa informativa en el periodo de transición entre Zapatero y Rajoy* [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Docta Complutense. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/10893>
- Vara-Miguel, A. y Kaufmann-Argueta, J. (2025). Capítulo 11. Diversificación de ingresos: clave para la sostenibilidad económica de los medios. *Espejo De Monografías De Comunicación Social*, 39, 219-238. <https://doi.org/10.52495/c11.emcs.39.p115>
- Vocento. (2022). *Informe Anual 2022*. <https://www.vocento.com/wp-content/uploads/sites/5/2023/04/Informe-Anual-2022.pdf>
- Vocento. (2023). *Informe Anual 2023*. <https://www.vocento.com/wp-content/uploads/sites/5/2024/04/Cuentas-Anuales-Espanol.pdf>
- Vocento. (2024). *Informe Anual 2024*. <https://www.vocento.com/wp-content/uploads/sites/5/2025/04/Cuentas-Anuales-Vocento-2024.pdf>
- Yébenes, P. y Ontoria, H. (2025). De las redacciones a TikTok: nuevos códigos y referentes audiovisuales en la era de la participación digital como mediaciones didácticas de la comunicación periodística-social. En T. Hidalgo-Marí y J. Herrero-Gutiérrez (Coords.), *Entre Algoritmos y Narrativas. Comunicación, Identidad y Consumo en la Sociedad Conectada* (pp. 585-600). Dykinson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10451150>

CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los/as autores/as:

Conceptualización: Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Software:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Validación:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Análisis formal:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Curación de datos:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Redacción-Preparación del borrador original:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Redacción-Revisión y Edición:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Visualización:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Supervisión:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Administración de proyectos:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier. **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Sedano Rodríguez, Javier; Mateos Abarca, Juan Pablo y Ablitas Cía, Javier.

Financiación: Esta investigación no recibió financiamiento externo.

AUTOR/A/ES/AS:

Javier Sedano Rodríguez

Universidad Complutense de Madrid

Profesor de Empresa Informativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM y profesor de Comunicación en la Universidad Isabel I de Burgos. Doctor 'cum laude' y Licenciado en Periodismo por la UCM. Máster en Publicidad y Comunicación Empresarial (ESIC) y Máster en Radio (RNE-UCM). Miembro del grupo de investigación Mediacom UCM, de la Preincubadora de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias de la Información y socio de honor ProCom. Es asesor de Comunicación. Ha sido director de Comunicación de Nyesa Valores Corporación, S.A.; asesor de Comunicación de la Secretaría de Estado de Hacienda; patrono y director de Proyectos de la Fundación Transparencia y Opinión; redactor-jefe del diario *La Gaceta de los Negocios*; y redactor-presentador en Intereconomía TV, Radio Intereconomía y RNE.

javiseda@ucm.es

Índice H: 1

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6501-357X>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=vtcpJQkAAAAJ&hl=es>

Juan Pablo Mateos Abarca

Universidad Complutense de Madrid

Es Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Periodismo Digital por el Grupo Recoletos y Máster en Derecho Comunitario por la Universidad Europea de Madrid. Así mismo, Doctor CL en Empresa Informativa por la Universidad Complutense de Madrid. Además, es miembro oficial del Grupo de Investigación MEDIACOM (UCM) y otros doce comités Científicos Editoriales y Miembro de Honor del Comité Nacional de Profesionales de la Comunicación (PROCOM). Es profesor en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, en el área de Tecnología. Ha publicado diversos artículos y capítulos de libro en reconocidas revistas científicas y editoriales (*Historia y Comunicación*, *Icono14*, *Revista Mediterránea*, *Visual Review*, *Gedisa*, *Fragua*, *Dykinson*, etc.).

juanpmat@ucm.es

Índice H: 6

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8449-0072>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222579035>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=POOcP9wAAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Juan-Abarca-4>

Academia.edu: <https://ucm.academia.edu/JuanPabloMateosAbarca>

Javier Ablitas Cía

Universidad Nebrija

Doctor en Comunicación. Socio director de Camila Comunicación. Periodista con más de quince años de experiencia en televisión, radio y prensa económica. Profesor de Periodismo en Universidad Nebrija. Programa Superior de Dirección de Empresas Audiovisuales por el IE Business School. Licenciado en CC de la Información Universidad de Navarra. Ha ocupado diversos puestos de responsabilidad en medios económicos como director de la revista Capital, subdirector de Business TV, subdirector de Radio Intereconomía o director de programas en Expansión TV.

jablitas@nebrija.es

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-7825>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=D-9yTpIAAAAJ&hl=es>

ARTÍCULOS RELACIONADOS:

- Albornoz Suárez, R. y Valenzuela Vargas, O. (2024). Los desafíos que imponen las nuevas audiencias para el diseño de contenidos en formato podcast. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-773>
- Brandín, J. A. y Barquero Cabrero, J. D. (2024). La confiabilidad: el lugar donde la confianza de ego y la promesa de alter pueden encontrarse. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e298>
- Caballero Cifuentes, L., Quivio Cuno, R., Morales Romero, G., Gutiérrez Guadalupe, S. y Barrientos-Báez, A. (2023). Influence of statistical tools in data journalism in universities//Influencia de las herramientas estadísticas en el periodismo de datos en universidades. *Visual Review. International Visual Culture Review//Revista Internacional de Cultura Visual*, 15(1), 1-9. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4621>
- Conde, M. A. (2024). Explorando las tendencias y tácticas de control en internet: un análisis global de los bloqueos y censura en redes sociales. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 57, 1-19. <https://doi.org/10.15198/seeci.2024.57.e870>
- Martín-Juan, C. (2024). Del papel en blanco y negro al Do it yourself digital. La evolución de la prensa graffitera en Madrid. *Cahiers de civilisation espagnole contemporaine. De 1808 au temps présent*, (SPÉCIAL 5). <https://doi.org/10.4000/1349g>