

LA GESTIÓN DE INTANGIBLES EN EMPRESAS
INFORMATIVAS EN EL CONTEXTO DE LA REORGANIZACIÓN
CONVERGENTE:
EL CASO DE *LA VANGUARDIA*

María Victoria-Mas

Dipòsit Legal: B 8593-2015

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

Programa de Doctorado en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas

Facultad de Ciències de la Comunicació

Universitat Internacional de Catalunya



**LA GESTIÓN DE INTANGIBLES EN EMPRESAS INFORMATIVAS EN EL
CONTEXTO DE LA REORGANIZACIÓN CONVERGENTE:**

EL CASO DE LA VANGUARDIA

María Victoria-Mas

TESIS DOCTORAL/ BARCELONA, 2014

Director de tesis:

Dr. Ivan Lacasa Mas

Universitat Internacional de Catalunya

A mi Familia. Y a mis amigos y compañeros de la facultad.
Por comprender, por suplir y por confiar siempre.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi director, el Dr. Ivan Lacasa, la inspiración y la confianza constante, así como el esfuerzo por liderar el gran proyecto en el que nos incluimos todos los que nos hemos formado en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UIC. Salvador, Ivan, Tina, Isa, Carlos, Edu, Pilar, Raquel, Lourdes, Virginia, Aurora, Marina, Óscar, Manu, Pablo, Juan Luís, Txell, Eulàlia, Roger, Cris, Ricky, Toni, Cris P. y Sonia. A todos debo un agradecimiento personal por los esfuerzos de los últimos años y por la confianza que han puesto en mí.

En segundo lugar, quiero agradecer especialmente el apoyo, la paciencia y la disponibilidad que para este trabajo siempre ha mostrado Ismael Nafría, Director de Innovación Digital de *La Vanguardia.com*. Asimismo, agradezco a todos los profesionales de *La Vanguardia* y de otros medios de comunicación el tiempo que han dedicado a esta tesis doctoral. También merecen agradecimiento especial los miembros del equipo de biblioteca de la UIC –Eva, Mariona, Silvia y Néstor-, quienes han sido una ayuda imprescindible para realizar este trabajo.

En tercer pero no último lugar, quiero dar las gracias a mi familia y amigos. Gracias por entender siempre mis ausencias, por suplirlas, por confiar y por apoyar siempre este proyecto.

El ejemplo de tenacidad, profesionalidad, ilusión, cariño, generosidad, lealtad, buen humor, compromiso y trabajo en equipo que he recibido de todas las personas mencionadas en estos agradecimientos constituye uno de los mayores aprendizajes que he obtenido a lo largo de todo este periodo de formación. Gracias a todos por reafirmarme día a día en la decisión de seguir siempre *aprendiendo a aprender* y de intentar que otros también descubran esa pasión.

Resumen

La crisis estructural del sistema mediático y la gestión que muchas empresas informativas han hecho de su actual proceso de reorganización convergente están afectando al valor que creaban para sus diversos *stakeholders*. En esta tesis doctoral hemos pretendido esclarecer la manera en que las empresas de prensa pueden crear valor en el contexto digital y mantener la ventaja competitiva que el peso de su marca todavía les otorga. Para cumplir con nuestro objetivo de investigación, hemos llevado a cabo una amplia revisión bibliográfica que nos ha permitido construir un marco conceptual centrado en la gestión de intangibles en empresas informativas. Mediante el estudio del caso de *La Vanguardia*, una de las marcas periodísticas con más valor de nuestro país, hemos profundizado en la definición de aquellos intangibles en los que se basa el valor de marca de la empresa informativa, así como en las posibles estrategias y herramientas para su gestión. Hemos analizado asimismo de qué modo la gestión y la comunicación que esa empresa informativa está haciendo de su estrategia digital contribuye al fortalecimiento del valor de marca que su cabecera tiene para los usuarios. La presente tesis doctoral propone como una de las principales vías de creación de valor de marca la implementación de un proceso de comunicación integral y estratégico. Ese proceso partiría del enfoque de la responsabilidad social corporativa (RSC) e implicaría una gestión integral de la calidad periodística de las empresas informativas que tendría el objetivo de generar la credibilidad en la que se fundamenta el valor de marca.

Abstract

The structural crisis of the media system and the changes initiated by many media companies in their organization and their management have had a significant impact on the value that they were creating for all their *stakeholders*. The present PhD presents and analyze how the media companies can be able to create value in a digital context and keep the competitive advantage they have for their audience: the *brand value*. For this purpose, this research develops the theoretical frame of the management of intangibles in informative companies across an extensive bibliographical review and through the case study of one of the most known journalistic brands in our country: *La Vanguardia*. In this thesis, has been defined the intangibles in which brand equity of the media company is based and have been analyzed the various strategies and tools available for their management. This study is dealing with the way a media company is putting in place its digital strategy which helps to strengthen the brand value towards its users. This PhD suggests as a main way to create value, the implementation of a global and strategic communication process. This process is based on the Social Corporate Responsibility and implies a global management of the journalistic quality of media companies, to generate credibility on which his brand value is based.

Índice de contenidos

I. INTRODUCCIÓN	17
1.1. Presentación y estructura de los contenidos	18
II. ESTADO DE LA CUESTIÓN	21
Cambios en la estructura del mercado mediático y estrategias competitivas de las empresas de prensa	
2.1. Introducción al estado de la cuestión	22
2.2. Primeros competidores, grandes grupos corporativos y comercialismo	23
2.3. Evolución de las empresas de prensa en el mercado digital	30
2.3.1. Sustitución y complementariedad de soportes	35
2.3.2. Nuevos competidores en el mercado digital	45
2.3.3. Caducidad del modelo de negocio	50
2.4. Ventaja competitiva de las empresas de prensa	55
2.5. Planteamiento de la investigación	61
2.5.1. Pregunta, hipótesis y objetivos	63
2.5.2. Metodología	63
III. MARCO TEÓRICO	65
Gestión de empresas informativas y creación de valor en el mercado digital	
3.1. Introducción al marco teórico	66
3.2. Reorganización de las empresas periodísticas e innovación digital	67
3.2.1. Convergencia redaccional y profesional: procesos de producción	74
3.2.2. Convergencia tecnológica y de contenidos: procesos de distribución y de consumo	83
3.2.3. Redefinición de la cadena de valor de las empresas mediáticas	91
3.2.3.1. Retos de la innovación digital para la calidad y crisis de intangibles	94
3.3. Creación de valor a través de la gestión de intangibles	102

3.3.1. La gestión de intangibles en las empresas informativas	109
3.3.2. La gestión de la comunicación en las empresas informativas	115
3.3.2.1. Ideación de los principios configuradores o editoriales	118
3.3.2.1.1. La calidad periodística como objetivo	122
3.3.2.1.2. Configuración y gestión de la empresa informativa	125
3.3.2.1.3. Herramientas para la gestión de la calidad	128
3.3.2.1.4. Identidad de la marca periodística y comunicación institucional	130
3.3.2.2. Difusión de la identidad: misión, cultura e imagen	136
3.3.2.2.1. Misión y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	140
3.3.2.2.2. Cultura redaccional y comunicación interna	152
3.3.2.2.3. Imagen de marca y comunicación externa	157
3.3.2.3. Verificación del PCI: reputación y autoridad	166
3.3.2.3.1. Valor de marca, expresión del valor intangible	171
3.4. Creación de valor de marca en la reorganización convergente	174
3.4.1. Redefinición de la identidad, la misión y la cultura	175
3.4.2. Gestión de la imagen, la reputación y la autoridad	181
3.4.2.1. Definición de la imagen de la marca periodística	188
3.4.2.2. Satisfacción y fidelidad de los usuarios	193
3.5. Conclusiones del marco teórico	198
IV. ESTUDIO DE CASO	201
La gestión de intangibles y el valor de marca de <i>La Vanguardia</i> en el contexto de la reorganización convergente	
4.1. Justificación	202
4.1.1. Objetivos del estudio de caso	203
4.1.2. Metodologías utilizadas en el estudio de caso	204
4.2. Análisis de datos	207
4.2.1. Principios configuradores de <i>La Vanguardia</i>	207

4.2.1.1. Breve historia de <i>La Vanguardia</i>	208
4.2.1.2. Principios editoriales de <i>La Vanguardia</i> y mecanismos para su aplicación	240
4.2.2. Estructura empresarial y organización interna de las redacciones en el contexto digital	253
4.2.2.1. Prioridades estratégicas en la gestión del negocio digital	258
4.2.2.2. Reorganización convergente de las redacciones	274
4.2.3. Gestión y comunicación de los intangibles en el contexto digital	287
4.2.3.1. Comunicación interna de los principios editoriales	291
4.2.3.2. Comunicación externa de la identidad de la marca	298
4.2.4. La imagen de marca de <i>La Vanguardia</i>	313
4.2.4.1. Perfiles de usuario de <i>La Vanguardia</i>	316
4.2.4.2. Antigüedad e intensidad de la relación con la marca	329
4.2.4.3. Tipo de consumo de los productos de <i>La Vanguardia</i>	335
4.2.4.4. Percepciones sobre la marca <i>La Vanguardia</i>	339
4.2.5. Reputación y autoridad: valor de marca de <i>La Vanguardia</i>	348
4.2.5.1. Beneficios percibidos y satisfacción obtenida	349
4.2.5.2. Valoraciones sobre el consumo y la relación con la marca	353
4.2.5.3. Actitudes de fidelidad y disposición a la inversión	355
4.3. Conclusiones del estudio de caso	359
V. CONCLUSIONES FINALES	367
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	379
VII. ANEXOS	421
Anexo 1. Entrevista a David Cerqueda, Director General de negocio digital del Grupo Godó (ADM e IDM)	422
Anexo 2. Entrevista a José Luís Rodríguez, Director Gerente de <i>LaVanguardia.com</i>	428
Anexo 3. Entrevista a Ismael Nafría, Director de Innovación digital de ADM	438

Anexo 4. Entrevista a Ferriol Egea, Responsable de Analítica Web de <i>LaVanguardia.com</i>	442
Anexo 5. Entrevista a María Boria, Responsable del área de suscripciones de <i>La Vanguardia Ediciones S. L.</i>	448
Anexo 6. Entrevista a Óscar Ferrer, Director de Marketing de <i>La Vanguardia Ediciones S. L.</i>	451
Anexo 7. Entrevista a Enric Sierra, Subdirector de <i>LaVanguardia.com</i>	455
Anexo 8. Entrevista a Txema Alegre, Redactor Jefe de <i>LaVanguardia.com</i>	465
Anexo 9. Entrevista a Josep Maria Calvet, Jefe de Información de <i>LaVanguardia.com</i>	471
Anexo 10. Entrevista a Joel Albarran, Portadista de <i>LaVanguardia.com</i>	479
Anexo 11. Entrevista a Sílvia Colomé, Responsable de Producción Propia Multimedia de <i>LaVanguardia.com</i>	484
Anexo 12. Entrevista a Toni Rubies, Jefe de Participación de <i>LaVanguardia.com</i>	490
Anexo 13. Entrevista a Patricia Ventura, <i>Social Media Manager</i> de <i>LaVanguardia.com</i>	495

Índice de tablas, figuras y gráficos

Tabla 1. Formación de la imagen de marca según Kevin Keller (1993). Fuente: Elaboración propia	186
Tabla 2. Formación de la imagen de marca de las empresas informativas. Fuente: Elaboración propia	196
Figura 1. Manifestaciones del PCI. Fuente: Nieto (2005).	117
Figura 2. Campaña institucional de La Vanguardia en prensa (febrero de 2014). Fuente: Blog Inconsolata.	310
Figura 3. Target de la edición impresa de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: PubliPress/EGM.	317

Gráfico 1. Evolución del tipo de consumo de las distintas ediciones de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	317
Gráfico 2. Edad de los usuarios de <i>La Vanguardia.com</i> . Fuente: Comscore, abril 2014.	318
Gráfico 3. Sexo de los usuarios de <i>La Vanguardia.com</i> . Fuente: Comscore, abril 2014.	319
Gráfico 4. Lugar de residencia de los usuarios de <i>La Vanguardia.com</i> . Fuente: Comscore, abril 2014.	319
Gráfico 5. Clase social de los usuarios de <i>La Vanguardia.com</i> . Fuente: Comscore, abril 2014.	319
Gráfico 6. Evolución de la edad de los usuarios de la edición impresa de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	320
Gráfico 7. Evolución de la edad de los usuarios de la edición <i>on-line</i> de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	320
Gráfico 8. Evolución de la edad de los usuarios híbridos de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	321
Gráfico 9. Evolución del sexo de los usuarios papel de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	321
Gráfico 10. Evolución del sexo de los usuarios digitales de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	322
Gráfico 11. Evolución del sexo de los usuarios híbridos de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	322
Gráfico 12. Evolución de la clase social de los usuarios papel de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	323
Gráfico 13. Evolución de la clase social de los usuarios digitales de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	323
Gráfico 14. Evolución de la clase social de los usuarios híbridos de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	323
Gráfico 15. Evolución de la residencia de los usuarios papel de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	324
Gráfico 16. Evolución de la residencia de los usuarios digitales de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: EGM, 2014.	325
Gráfico 17. Evolución de la residencia de los usuarios híbridos de <i>La</i>	325

Vanguardia. Fuente: EGM, 2014.

Gráfico 18. Sexo de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	326
Gráfico 19. Edad de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	327
Gráfico 20. Origen de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	327
Gráfico 21. Renta de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	328
Gráfico 22. Actividad de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	328
Gráfico 23. Formación de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	328
Gráfico 24. Cargo profesional de los usuarios de <i>La Vanguardia</i> encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	329
Gráfico 25. Antigüedad de la relación con <i>La Vanguardia</i> de los usuarios encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia.	330
Gráfico 26. Evolución del consumo de los distintos soportes de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	331
Gráfico 27. Frecuencia de consumo de los distintos soportes de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	332
Gráfico 28. Momentos de la semana para el consumo de las distintas ediciones de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	333
Gráfico 29. Tiempo dedicado al consumo de las distintas ediciones de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	334
Gráfico 30. Consumo de otros medios. Fuente: Elaboración propia.	334
Gráfico 31. Consumo de las distintas secciones de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	336
Gráfico 32. Preferencias con respecto a los nuevos formatos de contenido. Fuente: Elaboración propia.	337
Gráfico 33. Tipos de actividades realizadas en <i>LaVanguardia.com</i> . Fuente: Elaboración propia.	338

Gráficos 34, 35 y 36. Atributos funcionales de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	340
Gráficos 37, 38 y 39. Atributos experienciales de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	343
Gráficos 40 y 41. Atributos simbólicos de <i>La Vanguardia</i> (I). Fuente: Elaboración propia.	345
Gráficos 42, 43 y 44. Atributos simbólicos de <i>La Vanguardia</i> (II). Fuente: Elaboración propia.	346
Gráfico 45. Atributos simbólicos de <i>La Vanguardia</i> (III). Fuente: Elaboración propia.	347
Gráficos 46, 47 y 48. Beneficios funcionales, emocionales y simbólicos de <i>La Vanguardia</i> . Fuente: Elaboración propia.	351
Gráficos 49 y 50. Evaluaciones generales sobre la relación con la marca y con sus productos. Fuente: Elaboración propia.	354
Gráficos 51 y 52. Actitudes de los usuarios con respecto a <i>La Vanguardia</i> y a sus productos. Fuente: Elaboración propia.	357

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación y estructura de los contenidos

Internet ha alterado el entorno mediático y está forzando a las empresas periodísticas, muy especialmente a las empresas de prensa, a cambiar su forma de pensar y sus operaciones (Picard, 2011, p. 3). Los cambios estructurales que Internet está originando en el mercado de la información y la proliferación de nuevas empresas mediáticas y de nuevos proveedores de contenidos informativos están erosionando la fortaleza de las grandes organizaciones periodísticas tradicionales (Picard, 2011, p. 4; Rojo, 2003, p. 48). Uno de los principales factores que se está viendo afectado es el proceso de creación de valor para el conjunto de todas las partes interesadas en las operaciones de las empresas mediáticas tradicionales: audiencias, anunciantes, inversores, periodistas y sociedad (Picard, 2010, pp. 56-59). Sin embargo, las empresas informativas tradicionales, continúan teniendo una gran ventaja competitiva en el nuevo mercado digital, la cual se basa en el valor de sus marcas. Por ese motivo, esta tesis doctoral aborda la cuestión sobre la gestión de intangibles en las empresas informativas.

Las empresas informativas se enfrentan a una competencia sin precedentes y su modelo de negocio parece tender a la caducidad. La proliferación de nuevas empresas productoras de contenidos y de nuevas posibilidades para hacer periodismo ponen en duda el valor que los productos de las empresas mediáticas tradicionales aportan a sus audiencias (Anderson, Bell y Shirky, 2013; Picard, 2010, pp. 54-61). La fragmentación a la que parece tender el mercado digital hace pensar que el acceso de las empresas informativas tradicionales a grandes audiencias tenderá a desaparecer y que el valor que ofrecen a los anunciantes disminuirá (Taneja et al., 2012, p. 12; Mitchelstein y Boczowski, 2010, p. 1090). Además, hoy existen formas más eficaces y directas de llegar a los consumidores sin necesidad de contar con las organizaciones periodísticas como intermediarias (Anderson et al., 2013, p. 10; Picard, 2010, p. 59). La escasa perspectiva de crecimiento que muestran las empresas informativas hace que, a día de hoy, sean las que más valor han destruido para sus inversores frente a los nuevos actores que han nacido con el desarrollo de Internet y la electrónica de consumo (Rojo, 2003, p. 48; Aguirreamalloa, 2008, pp. 31-32). Las empresas informativas, en definitiva, han perdido valor para sus *stakeholders* externos. Ante esa situación, tanto la preocupación de los profesionales de los medios de comunicación como la investigación académica se han centrado en la búsqueda de un modelo de negocio eficaz para los productos periodísticos.

Para afrontar los cambios estructurales que se han dado en el mercado mediático, las organizaciones periodísticas han diversificado sus negocios para competir en los

nuevos mercados en crecimiento. En el contexto de estancamiento de los sectores mediáticos tradicionales, la presión de los inversores ha llevado a los propietarios de muchas empresas a impulsar estrategias a corto plazo que, en muchos casos, han supeditado la calidad periodística a la búsqueda de beneficios inmediatos (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, pp. 28-29; Picard, 2010, p. 57). En la mayoría de casos, esas estrategias han afectado a las condiciones laborales de los periodistas, a la disponibilidad de los recursos con los que cuentan, a su motivación y a su identificación con los fines corporativos de las empresas, y por ende, a la calidad profesional y a la diferenciación de los productos informativos (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, pp. 34-35; Picard, 2010, p. 59; Sánchez-Tabernero, 2003, p. 25). En consecuencia, las estrategias de gestión de la reorganización convergente de las empresas informativas han afectado también a la creación de valor para los *stakeholders* internos.

En las dos últimas décadas, las empresas de prensa han accedido al mercado digital a través del desarrollo de productos informativos *on-line* que actúan bajo el mismo nombre de sus marcas tradicionales con el objetivo de monetizar su valor a través de la distribución de contenidos en más plataformas que antes (Ots, 2008; Chan-Olmsted, 2006). Sin embargo, la falta de experiencia que las empresas de prensa están demostrando en la gestión de entornos tan altamente competitivos como el actual pone en duda la capacidad que tienen para adaptarse al entorno digital y para mantener su ventaja competitiva (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012; Picard, 2010). Las tecnologías digitales ofrecen a esas empresas múltiples oportunidades de innovar y volver a ser valiosas en la sociedad. Al mismo tiempo, la evolución tecnológica modifica radicalmente las rutinas y culturas profesionales de las empresas informativas tradicionales (Wiik y Anderson, 2011; Meier, 2007). El actual periodo de debilitamiento y recesión de la economía global hace que sea aún más urgente llevar a buen término la reorganización de las empresas mediáticas tradicionales. Para ello, es necesaria una gestión eficaz que contribuya al desarrollo de la ventaja competitiva de las empresas de prensa. Por ese motivo, en esta tesis doctoral, buscaremos profundizar en las líneas estratégicas de gestión que deben adoptar esas empresas para mantener el valor de sus marcas en el nuevo entorno digital y en el contexto de la reorganización convergente que hoy llevan a cabo.

La novedad de la temática tratada en la presente tesis doctoral requerirá acudir a la bibliografía básica sobre la estructura y la economía del sistema mediático; a los estudios más actuales acerca de la reorganización convergente y de los procesos de innovación digital de las empresas informativas; y a la literatura especializada en gestión de empresas

y gestión de intangibles, así como a los estudios específicos sobre gestión de empresas informativas, entre los cuales existen pocos precedentes, sobre todo que se centren en la gestión del valor de marca o de otros intangibles. En el estado de la cuestión, analizaremos lo publicado sobre las causas estructurales de la pérdida de valor de las empresas de prensa, sobre las principales estrategias que han adoptado y sobre sus ventajas competitivas en el mercado. Justificaremos así algunos de los objetivos que conviene que aborde la investigación sobre la reorganización de las empresas periodísticas y sobre su innovación digital y a los que se orientará el estudio realizado en esta tesis doctoral. En el marco teórico analizaremos: en primer lugar, cómo las empresas informativas se están adaptando al entorno digital y cómo sus estrategias de reorganización convergente contribuyen hoy a la creación de un nuevo valor; y, en segundo lugar, cómo es posible gestionar los intangibles empresariales para generar valor de marca y cómo se aplica esa perspectiva de la gestión estratégica al caso específico de las empresas informativas. Por último, gracias a la perspectiva desarrollada en el marco teórico, mediante el estudio de caso de *La Vanguardia*, trataremos de definir cuáles son las estrategias y las herramientas que pueden ayudar a gestionar los intangibles en el caso de una empresa periodística que proviene de la prensa tradicional y que pretende continuar siendo una organización informativa líder en el sistema mediático y en el mercado digital de la información.

Antes de dar paso al cuerpo teórico de este trabajo de investigación, se ha considerado oportuno indicar algunas cuestiones relativas a los criterios formales empleados. En este trabajo se han adoptado las orientaciones expresadas en la sexta edición del texto *Publication Manual of The American Psychological Association* (APA), publicado en 2010. Sobre el criterio de citación bibliográfica, se ha optado por incluir el número de página cuando se hace referencia a una idea concreta expresada por el autor dentro de un texto más general, así como a la ausencia de paginación cuando el texto completo se centra en la temática expresada o cuando se trata de una publicación digital que no contiene números de página. Por otra parte, es oportuno indicar que las cursivas se han destinado a expresar los extranjerismos, el título de obras, los nombres propios, los tecnicismos propios del ámbito de estudio; o a indicar la primera vez que se emplea un término de forma específica en esta investigación para manifestar una intención especial o un sentido diferenciado marcados, bien por la autora, o bien por alguno de los autores mencionados.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN:

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DEL MERCADO MEDIÁTICO Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE PRENSA

2.1. Introducción al estado de la cuestión

Las empresas de prensa están sufriendo especialmente los cambios estructurales por los que atraviesa la industria de los medios de comunicación. El avance tecnológico ha originado para ellas una creciente competencia mediática que desde el desarrollo de los primeros medios de difusión masiva hasta el surgimiento de los medios digitales ha golpeado una y otra vez a la industria de la publicación. La crisis económica actual no ha hecho más que agravar la situación que las empresas de prensa sufren desde finales del s. XX: a las sucesivas caídas de la circulación se suman las grandes pérdidas de inversión publicitaria que hasta el momento sostenían el modelo de negocio de esas firmas. En esta primera parte de la tesis doctoral, mediante la revisión de la literatura sobre la estructura del sistema mediático y la economía de los medios de comunicación, analizaremos la disrupción que han supuesto la evolución tecnológica y especialmente el surgimiento de Internet en la estructura del mercado de la prensa. Veremos así que la sostenibilidad de las empresas de prensa pasa por prestar una mayor atención a un problema que históricamente la mayoría de ellas parece no haber solucionado: la creación de valor en el largo plazo.

El análisis externo de la estructura competitiva de un mercado abarca las barreras de entrada que posee la industria, la naturaleza de los rivales, el número de competidores y el tipo de competencia que se establece entre ellos, el número de compradores potenciales, las expectativas sobre la evolución del consumo, las diferencias entre los productos que compiten y la posible presión que ejercen los productos sustitutivos y los suministradores (Doyle, 2002, p. 8; Sánchez-Taberner, 2000, p. 34). De todos esos factores depende la inversión publicitaria, que junto al número de compradores o consumidores de los productos mediáticos constituyen los recursos por los que compiten los diferentes actores en el mercado de los medios de comunicación (Albarran, 2010, p. 47). El análisis de la competencia entre las empresas mediáticas permite identificar hasta qué punto las compañías pueden defender su territorio o, por el contrario, el acoso de sus múltiples rivales puede erosionar su margen de beneficios o su cuota de mercado (Sánchez-Taberner, 2000, p. 30). Cuando muchas compañías mediáticas compiten por las mismas audiencias a través de la producción de bienes semejantes, las barreras de entrada son bajas y no hay nichos de mercado económicamente significativos, el precio tiende a acercarse

cada vez más a los costes y las empresas dejan de ser rentables (Sánchez-Taberner, 2000, p. 30; Picard, 2011, p. 166).¹

Para analizar la situación de las empresas de prensa en el mercado actual, en primer lugar, estudiaremos cómo a lo largo de la historia de la prensa la evolución tecnológica ha favorecido el surgimiento de nuevos competidores y cómo ha variado la intensidad de la competencia. Y en segundo lugar, estudiaremos de qué modo han evolucionado las estrategias corporativas que han desarrollado esas empresas para afrontar los nuevos retos competitivos, cuáles son los elementos que les permiten diferenciarse en el mercado de la información y hasta qué punto han podido verse afectados en el contexto actual. Trataremos de determinar así cuáles son aquellos elementos estratégicos en los que conviene que se centre la investigación sobre la gestión de las empresas periodísticas.

2.2. Primeros competidores, grandes grupos corporativos y comercialismo

Para comprender la evolución de la industria de la prensa, de su mercado y de sus estrategias competitivas, es necesario atender a los orígenes de su historia como bien comercial, cuando las dinámicas del mercado empezaron a influir en la gestión de las empresas periodísticas. Según Croteau y Hoynes, deberíamos acudir a la prensa partidista de los primeros años del siglo XIX para encontrar medios informativos que no estuvieran influidos por las presiones del mercado, puesto que entonces sus metas eran políticas y no económicas (Croteau y Hoynes, 2006, p. 51).² Con la revolución industrial, a finales del s. XIX, nació el modelo de negocio moderno: algunos de los cambios sociales e históricos -la aparición de nuevos anunciantes y la disposición de mayor tiempo de ocio para muchas más personas dentro de la sociedad- llevaron a los periódicos a convertirse propiamente en entidades comerciales que desarrollaban sus estrategias para atraer a una audiencia más amplia y a los nuevos anunciantes, de los cuales empezaron a obtener la mitad de sus

¹ Las barreras de entrada que se establecen en un sector dependen de seis factores: las economías de escala, los requisitos de capital, el acceso a los canales de distribución, las desventajas de costes independientes de la escala, las relaciones con el gobierno y con otros organismos públicos, y la diferenciación de los productos (Sánchez-Taberner, 2000, pp. 30-32; Picard, 2011, p. 93). En este apartado, analizaremos la evolución de esos factores determinantes de las barreras de entrada a través del análisis del surgimiento de los diversos actores mediáticos y de su influencia en la estructura del mercado.

² Entonces los periódicos dependían mucho de los beneficios que obtenían de la circulación y aunque el precio de suscripción y de las copias individuales era relativamente elevado las audiencias de elite -pequeñas audiencias formadas por personas política, social y económicamente activas- estaban dispuestas a pagarlo (Picard, 2004, p. 58).

beneficios (Picard, 2004, p. 58; Croteau y Hoynes, 2006, p. 51). Para llegar a esa audiencia más amplia la prensa aumentó el tipo de historias que cubría -se desplazó de un foco estrictamente político hacia el tratamiento de otros temas como los deportes, el entretenimiento o la moda- y surgieron dos tipos de periódicos: los tabloides y los periódicos de gran formato (Collis, Olson y Furey, 2010, p. 3; Picard, 2010, p. 11-12; Croteau y Hoynes, 2006, p. 51).³

En la primera mitad del siglo XX, las empresas de prensa habían ganado mucha importancia gracias a las mejoras que se llevaron a cabo en las tecnologías de impresión y a la expansión de la alfabetización, que hicieron posible la introducción de muchas cabeceras que alcanzaron una difusión masiva (Doyle, 2002, p. 120). No obstante, los periódicos empezaron a competir por la atención de la audiencia y por la publicidad con dos nuevos medios de comunicación: primero la radio y luego la televisión (Collis et al., 2010, p. 2). Las noticias por cable proporcionaban muchas ventajas con respecto a los periódicos, por ejemplo, la mayor rapidez y facilidad para el consumo de información o la capacidad para informar de los sucesos de última hora en tiempo real (Collis et al., 2010, p. 2; Kirchhoff, 2009, pp. 2-3). En el caso de los periódicos americanos, por ejemplo, durante la Gran Depresión, entre los años 30 y 40, perdieron gran parte de su inversión publicitaria y muchos tuvieron que cerrar o reducir en gran medida sus plantillas (Kirchhoff, 2009, p. 4).⁴ Sobre todo el avance de la televisión en los años 50 marcó el inicio de un proceso de declive de la industria de la prensa, ya que hubo un descenso generalizado de la circulación y en los años 60, ese nuevo medio ya sobrepasó a los periódicos como fuente de información y logró hacerse con gran parte de la inversión publicitaria a nivel nacional (Collis et al., 2010, p. 2; Doyle, 2002, p. 125; Kirchhoff, 2009, p. 3).

Para afrontar la competencia de los nuevos medios electrónicos, las empresas de prensa llevaron a cabo procesos de concentración y alianzas a fin de conseguir economías de escala y alcance, y la industria de la impresión consiguió operar en la mayoría de los mercados como un monopolio natural (Doyle, 2002, p. 120; Küng, 2008, p. 37; Chamberts

³ Los tabloides, tales como el *New York Post*, tenían un formato mucho más pequeño y más fácil de leer, y se basaban en titulares sensacionalistas, historias cortas, con garra, y en una dieta constante de escándalos, chismes y sordidez (Collis et al., 2010, p. 3). En cambio, los periódicos de gran formato, como el *New York Times*, se imprimían en un formato más grande y se basaban en artículos más largos, más reflexivos sobre la política, los negocios y los asuntos exteriores (Croteau y Hoynes, 2006, p. 51).

⁴ En ese caso, entre el año 29 y el 33, la inversión publicitaria cayó un 45% y continuó cayendo hasta el año 41, cuando había descendido ya un 20% más (Kirchhoff, 2009, p. 2).

y Howard, 2006, pp. 373-374).⁵ En el caso de la prensa norteamericana, por ejemplo, entre los años 60 y 70, los periódicos de propiedad familiar pasaron a manos de grandes corporaciones -por ejemplo, *Gannet Co.*-, o a ser públicos, como es el caso de *The New York Times* o *The Washington Post* (Kirchhoff, 2009, p. 4). Según algunos autores, aunque la televisión canibalizó gran parte de la cuota de mercado y de la publicidad nacional de los periódicos, para la industria de la prensa fue una “tecnología disruptiva” tan solo aparente ya que les llevó a descubrir el potencial de los mercados de tamaño medio o pequeño y aquellos periódicos que sobrevivieron, se consolidaron gracias a que obtuvieron casi el monopolio de las comunidades locales (Bogart, 1975, p. 410; Meyer, 2004, p. 70; Kirchhoff, 2009, p. 4; Wilson, 2005).

A pesar de que muchos de los estudios que se hicieron sobre la competencia que ejercía la televisión con respecto a los periódicos coincidían en afirmar que el nuevo medio no amenazaba la perdurabilidad de la prensa, según algunos autores, sí afectó a su valor social (Picard, 2004). Sobre todo a partir de la segunda mitad del s. XX, cuando la propiedad de los periódicos pasó de individuos o familias a manos de accionistas, la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo empezó a dominar muchas de las estrategias de gestión de la industria de la prensa, por encima de la preocupación por el prestigio, por la calidad de la oferta o por el interés social (Meyer, 2004, p. 68; Picard, 2004, pp. 55-56; Pérez-Latre y Sánchez Tabernero, 2012, pp. 24-25).⁶ A raíz de los cambios en la estructura

⁵ Las economías de escala corresponden a las disminuciones de los costes unitarios de un producto que se originan al aumentar el volumen absoluto producido en un periodo determinado y se extienden a casi todas las áreas de la empresa (producción, distribución, investigación, desarrollo...); disuaden de entrar en un mercado porque los nuevos competidores se verían obligados a realizar grandes inversiones para poder enfrentarse a los grandes líderes del mercado (Sánchez-Tabernero, 2000, pp. 30-31). Las economías de escala han sido y son muy importantes en el sector de la prensa diaria, pero son muy bajas o moderadas para los proveedores de contenidos en Internet.

⁶ La propiedad familiar significaba una gestión centrada en la viabilidad a largo plazo de la empresa, en oposición a la extracción inmediata de beneficio, puesto que los editores priorizaban el objetivo de ganar prestigio e influencia social por encima de la obtención de beneficios, los cuales entendían como un medio para garantizar la independencia y la viabilidad de su labor periodística (Anderson et al., 2013, p. 8; Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, p. 24). Por ejemplo, a lo largo de toda la historia de EE.UU., algunos propietarios han estado dispuestos a publicar periódicos a pérdida a cambio de prestigio o influencia; Tanto *The New Yorker* como *The New York Post* generan pérdidas y su existencia implica, por parte de sus propietarios, la decisión de ponerlos a salvo de la completa exposición al mercado y de convertirlos en organizaciones sin ánimo de lucro (Anderson et al., 2013: 8). Sin embargo, con el desarrollo de los grandes grupos empresariales, los activos que se gestionan no siempre están ligados al mundo de la comunicación y, puesto que gran parte del capital pasa a estar en manos de accionistas, las metas de las empresas no están siempre relacionadas con los fines sociales de la institución periodística, sino con su capacidad de generar beneficios (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, pp. 24-25). Aunque esos cambios en la propiedad y la entrada en bolsa de las empresas periodísticas pueden mejorar la profesionalidad de su gestión y contribuir a

de la propiedad de las empresas de prensa, durante la segunda mitad del s. XX se despertó ya el debate sobre cómo esos cambios influían en la calidad de la labor periodística. Mucha de la literatura académica prevenía sobre los riesgos que comportaban los procesos de concentración para elementos como la pluralidad de la información y la disponibilidad de los recursos con los que contaban los periodistas tras los recortes y ajustes que en muchos de los casos se llevaron a cabo (Picard, 2000; Wilson, 2005, p. 22).

Algunos autores afirmaron que la competencia que ejercía la televisión para los periódicos no fue un factor determinante de su éxito o fracaso. Los periódicos que siguieron aportando valor mediante un buen contenido editorial y que gestionaron sus monopolios sin perder de vista su sentido de responsabilidad social y su interés por mantener su influencia por encima de la maximización de sus fortunas consiguieron mantener su circulación y su inversión publicitaria (Bogart, 1975, p. 410; Meyer, 2004, p. 70). No obstante, según parte importante de la literatura académica, el comercialismo que dominaba muchas de las estrategias de gestión de las empresas de prensa amenazaba la calidad periodística de su contenido editorial y, por ende, su credibilidad y su capacidad de influencia social (Bogart, 2004). Ante el avance de la televisión comercial, las estrategias de las empresas de prensa para mantener la cuota de mercado estuvieron basadas principalmente en estrategias de precio y producto (Doyle, 2002, p. 126; Van del Bulck, Tambuyzer, & Ackx, 2011, p. 73). La mayoría de cabeceras se limitaron a tratar de competir con la televisión imitando sus formas: se centraron en hacer la lectura más fácil y simplificar el proceso de recuperación de la información mediante algunas innovaciones en el contenido gráfico y en el diseño (Bogart, 1975, p. 408; Meyer, 2004, p. 68; Picard, 2010). Muchos periódicos, además, aumentaron el espacio dedicado a la publicidad en detrimento del contenido editorial (noticias y servicios de interés general) (Bogart, 1975, p. 408). Para tratar de llegar a un público más amplio, también se modificaron las ofertas de contenidos hasta el punto de que, en algunos casos, la distinción tradicional entre periódicos sensacionalistas y periódicos de gran formato comenzó a desdibujarse: los periódicos de gran formato adoptaron tácticas de la prensa sensacionalista como el uso de los formatos más pequeños y la cobertura de noticias sobre celebridades y sobre deportes (Collis et al., 2010, p. 3). Ese tipo de estrategias, en definitiva, no contribuyeron al

reforzar su imagen corporativa, su prestigio y su credibilidad, también pueden provocar una excesiva orientación al corto plazo y una fijación de objetivos orientados a satisfacer necesidades económicas de la corporación (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, pp. 24-25).

desarrollo de lo que eran las mayores ventajas competitivas de las empresas de prensa: el tratamiento profundo de la actualidad, la investigación, el análisis y la orientación de sus productos informativos a una audiencia específica (Picard, 2004; Meyer, 2004; Bogart, 1975).

A finales del s. XX, los periódicos accedieron ya a audiencias mucho mayores y se produce un cambio de modelo de negocio ya que se convirtieron más que nunca en vendedores de circulación y de espacios publicitarios (Picard, 2004, p. 58). Entre los años 80 y los 90 las cadenas de periódicos, los conglomerados y proyectos esponsorizados por asociaciones y organizaciones llevaron a cabo varios esfuerzos para convertir los periódicos en negocios orientados al mercado, al lector o al consumidor y se crearon conexiones interdepartamentales para coordinar los equipos editoriales, de publicidad y de marketing (Picard, 2004, p. 55).⁷ Los editores debían convertirse en vendedores que buscan atraer al mayor número de lectores posible consultando a sus lectores e intentando ajustar sus productos editoriales a las preferencias de sus compradores (Doyle, 2002, p. 126). Ejemplo de ello son las distintas estrategias adoptadas por la prensa de Gran Bretaña, dónde a finales del s.XX por primera vez se suscitó un mayor interés por el marketing editorial, el cual actuó como agente de cambios tanto en materia de contenidos y de formatos como de infraestructuras (WAN, 1997, p. 4-8). Esas estrategias implicaron principalmente una mayor inversión en investigación por parte de las empresas para conocer en profundidad a sus públicos y adaptar sus productos a cada nicho de mercado, de modo que fuera posible llegar a más públicos distintos y responder mejor a las necesidades de los anunciantes. Por ejemplo, entre otras estrategias, *The Guardian* lanzó su sección *G2* y *The Guide*, ambas integradas por contenidos sobre ocio, deportes y eventos culturales a nivel local con el objetivo de mantener su liderazgo comercial dentro de sus comunidades de distribución.

Según Doyle, en el intento de rediseñar la oferta de las empresas de prensa tradicional para ajustarse mejor a las demandas de la audiencia, hubo periódicos exitosos, como por ejemplo el *Telegraph*, que ajustaron sus contenidos gradualmente para reflejar mejor los valores sociales de sus lectores a la vez que velaban por mantener una identidad fuerte que garantizase su fidelidad, pero también hubo periódicos que hicieron cambios bruscos en el tono de su línea editorial para atraer a una audiencia más amplia y que

⁷ Un ejemplo de asociación que contribuyó al desarrollo de la investigación orientada a mejorar los productos periodísticos y a mejorar su imagen como soportes publicitarios fue la *Newspaper Society* en Reino Unido (WAN, 1997, p. 9).

corrieron el riesgo de diluir o confundir la identidad de su marca (Doyle, 2002, p. 127). Parte de la explicación puede hallarse en el hecho de que fueron pocos los casos en los que de la colaboración entre los departamentos de marketing y editoriales se extrajeran orientaciones sobre la gestión interna de las empresas y de sus elementos identitarios, y se impulsaran medidas para adaptarse a los nuevos retos del mercado y a los cambios sociales, más allá de las estrategias de producto para llegar a más audiencias. Según un documento de la *World Association of Newspapers* sobre las estrategias empresariales relacionadas con el marketing editorial en la industria de la prensa británica, solo algunos periódicos, como el *Sunderland Echo*, extrajeron de sus investigaciones imperativos prácticos que apelaban a la necesidad de cambios en elementos corporativos (WAN, 1997, pp. 16-22). Algunos de esos cambios se referían a la cultura de la empresa, puesto que era necesario que los periodistas tuvieran más en cuenta su papel como orientadores dentro de la comunidad, los cuales tenían la responsabilidad de hacer más accesibles los contenidos del periódico a sus lectores y de implicarse en sus actividades.

También el *Sunday Sun*, más allá de hacer cambios en el diseño de sus productos, puso el hincapié en la necesidad de redefinir su personalidad, para lo cual fue clave tanto cambiar la actitud de los periodistas, como el estilo de redacción y el enfoque de los contenidos para acercarse a los lectores y hacerles percibir la coherencia entre su idiosincrasia y su ética. Trataron así de hacer accesible el producto a lectores que, para comprender sus contenidos, no tenían por qué tener estudios universitarios, y se centraron en el tratamiento de temas de interés humano pero sin caer en el estilo de un periódico sensacionalista. Los objetivos de esas estrategias iban más allá del mero aumento de las ventas de los productos para conseguir audiencias masivas y grandes inversiones por publicidad. Esas modificaciones buscaban responder a las necesidades detectadas en las audiencias y partían de una reflexión previa sobre el servicio que aportaban esos periódicos en sus comunidades. Se trataba de cambios que afectaban en primer lugar a la identidad corporativa de cada empresa y a su línea editorial. A pesar de la importancia de esas estrategias, el papel predominante de los departamentos de marketing en las empresas de prensa estuvo enfocado principalmente al desarrollo de los productos, y su relación con el departamento editorial y con los redactores tuvo un objetivo meramente comercial.

A parte de las innovaciones a nivel de producto llevadas a cabo por las empresas de prensa, otra de las principales respuestas de esa industria a la tecnología disruptiva fue la de reducir costes; algunos ahorros se consiguieron mediante una mejor tecnología de producción, pero otros venían de hacer más barato el producto editorial, de manera que se

reducían los servicios a la vez que, en muchos casos, se subían los precios (Meyer, 2004, p. 68). En otros casos, se llevaron a cabo promociones y descuentos para ampliar la circulación, estrategias de escasa eficacia porque el impacto en la circulación suele tener una duración tan limitada como la duración de la misma promoción (Doyle, 2002, p. 126; Picard, 2004, p. 58). Esa gestión de las empresas de prensa y la comercialización de los periódicos hicieron que muchos observadores de los medios alertasen sobre el detrimento de la calidad y del valor de los productos editoriales que, en muchos casos, habían renunciado a su función social para priorizar la consecución de audiencias masivas que rentabilizasen sus negocios en el corto plazo (Picard, 2004).

A pesar del debate sobre el valor social y la calidad de los periódicos, el hecho es que mediante los procesos de concentración y las alianzas que se hicieron durante ese periodo, el sector de la prensa consiguió construir importantes barreras de entrada. Era difícil enfrentarse a rivales que, además de tener marcas prestigiosas, contaban con redacciones bien entrenadas, excelentes sistemas de producción y distribución y relaciones comerciales privilegiadas con los anunciantes (Sánchez-Taberner, 2008, p. 78). La propiedad de esos activos constituía un capital que dificultaba enormemente el acceso al mercado por parte de otros competidores sobre todo porque los costes fijos de los sistemas de producción y distribución eran muy elevados y, a la vez, los costes variables ligados a la impresión de un cierto volumen de ejemplares eran relativamente bajos; eso hizo que la ventaja competitiva de la industria de la prensa se caracterizase por las economías de escala que las empresas habían conseguido (Doyle, 2002, p. 123; Meyer, 2004, p. 68).

A partir de los años 80, además, se redujeron los costes de la producción y de la impresión física de los periódicos, ya que la llegada de la nueva tecnología electrónica hizo disminuir la dependencia que las empresas tenían de un personal altamente especializado como los tipógrafos y de grandes fuerzas de trabajo y, aunque la inversión en la actualización de la tecnología de producción fue muy elevada, mejoró mucho los márgenes de las operaciones de todos los editores de periódicos en EE.UU. y en Europa (Doyle, 2002, pp. 123-124). Puesto que los costes variables de manufacturación y de distribución continuaron caracterizando a los periódicos, en lo que se refiere a las economías de escala, a los requisitos del capital y al acceso a las tecnologías de distribución, hasta ese momento, la industria de la prensa impresa continuó teniendo altas barreras de entrada. La eficiencia conseguida por esas empresas en la producción y distribución de su producto era difícil de imitar por cualquier competidor que quisiese operar en el mismo mercado y aún hace que una de las principales características de la industria de la prensa diaria consista en la

dificultad para desbancar a las empresas que son líderes en el mercado (Chamberts y Howard, 2006, p. 373; Sánchez-Taberner, 2008, p. 78). Sin embargo, la llegada de Internet ha supuesto cambios en la estructura del mercado que ponen en duda la sostenibilidad del modelo tradicional de esas empresas.

2.3. Evolución de las empresas de prensa en el mercado digital

Aunque la mayoría de las empresas de prensa lograron capear la crisis originada por la competencia de los medios electrónicos, los estragos del comercialismo en la cultura periodística y corporativa de esas empresas y la muchas veces deficiente gestión que se realizó en ellas (Sánchez-Taberner, 2003, p. 25) toparon en 1990 con el surgimiento de Internet, el cual ha golpeado una vez más y de forma más radical a la industria de la prensa tradicional haciendo que la sostenibilidad de su modelo de negocio y de sus estrategias competitivas se vean cada vez más cuestionados (Collis et al., 2010, p. 4). El impacto de las tecnologías digitales en la estructura competitiva de las industrias mediáticas ha hecho que las empresas informativas que históricamente habían estado relativamente protegidas por las elevadas barreras de entrada tecnológicas, económicas y regulatorias empezaran a ver la necesidad de responder a los nuevos retos competitivos (Shaver y Shaver, 2008, p. 79). La digitalización simplifica la producción de contenidos y reduce los costes, de modo que muchas más empresas e individuos pueden producir y distribuir mucho más contenido (Picard, 2011, p. 2). Gracias a la digitalización, no solo se reducen las exigencias del capital para los productores de contenidos, sino que se libera el acceso a los canales de distribución que antes estaba limitado a unos pocos actores. Desde los años 90, las marcas periodísticas tradicionales de prensa han sido golpeadas principalmente por el auge de dos ofertas de carácter sustitutivo: la prensa gratuita y los diversos servicios de información digitales (Küng, 2008, p. 35; Bergström y Wadbring, 2008; Sánchez-Taberner, 2009, p. 1; Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2012, p. 57).

La prensa gratuita, aunque no desplazó mucho el consumo de prensa tradicional por las claras diferencias en el contenido de una y otra oferta, sí incrementó la presión financiera sobre la industria de la prensa; consiguió atraer a un tipo de lectores jóvenes y profesionales urbanos que no eran lectores de los periódicos de pago y dificultó a las empresas de prensa el acceso a más consumidores y anunciantes (Marqués, 2012; Picard, 2010, p. 16; Bergström y Wadbring, 2008, p. 12). En el caso concreto del Estado Español, los diarios gratuitos alcanzaron su mayor cuota de mercado en el 2006 con un 58% de la circulación total de los diarios españoles (Llorens, Luzón, & Grau, 2012, p. 84). No

obstante, desde 2008, la crisis económica empezó a afectar a todos los medios cuyo modelo de negocio dependía principalmente de los ingresos por publicidad, y la mayoría de las cabeceras de la prensa gratuita desaparecieron: *Metro* en 2009, *ADN* en 2011 y *Qué* en 2012 (Llorens et al., 2012, p. 84).

La prensa gratuita pronto dejó de ser un competidor relevante para las cabeceras tradicionales, pero contribuyó al desarrollo de la tendencia al consumo gratuito de información que en el medio plazo puede dañar gravemente a los periódicos de pago (Marqués, 2012; Bergström y Wadbring, 2008, p. 12). Las facilidades que ofrece Internet para la producción de contenidos hacen que hayan proliferado una infinita oferta de alternativas informativas para esa audiencia que cada vez está más acostumbrada a consumir información y entretenimiento gratuito, ahora a través de Internet (Kirchhoff, 2009, pp. 7-9; Picard, 2011, p. 2; Llorens et al., 2012, p. 7). La competencia por las audiencias y por la publicidad nunca había sido tan grande como la que han originado el advenimiento de Internet y el desarrollo de las múltiples plataformas digitales (Albarran, 2010, p. 47; Collis et al., 2010). Como veremos en los siguientes subapartados, los grandes editores de periódicos lidian hoy más dramáticamente que nunca con el impacto de esa competencia y, sobre todo, de las cambiantes tendencias sociales.

En respuesta a los cambios del mercado, en las dos últimas décadas, las empresas mediáticas han desarrollado un amplio conjunto de productos, como un efecto de la consolidación de la industria y como medio para la búsqueda de economías de escala y de alcance mediante el aprovechamiento de sus competencias y actividades nucleares (Picard, 2005, p. 2; Chan-Olmsted, 2006, p. 41). Gracias a las innovaciones tecnológicas y a la liberalización de la industria audiovisual que se sucedió en la década de los 90, fueron posibles los llamados procesos de diversificación multimedia que, en sentido estricto, implicaban que las corporaciones pasasen a ser propietarias de medios impresos y audiovisuales (Sánchez-Taberner, 2000, p. 332). Esa estrategia fue considerada como un medio para reducir el riesgo de las empresas periodísticas ya que existían evidencias de que la diversificación de los productos podía reducir los efectos de la recesión en las finanzas empresariales, permitir entrar en nuevos sectores con potencial de crecimiento y generar sinergias (Picard, 2005, pp. 1-3; Sánchez-Taberner, 2000, pp. 332-333).⁸ Las

⁸ Las sinergias corporativas se pueden conseguir como resultado de la reducción de costes mediante la combinación de las economías de escala y alcance, del aprendizaje y de la sustitución de recursos o de productos que permite el desarrollo de carteras de producto de una marca; o como resultado de la mejora de los productos y de los procesos de producción a través de un mejor control de los elementos clave y de las relaciones de oferta y demanda mediante la integración vertical, el aprovechamiento de la tecnología y de los

empresas mediáticas buscaban incrementar su competitividad mediante procesos de integración vertical y horizontal.

La integración vertical supone que una corporación controle el proceso de fabricación y comercialización de un negocio, ya sea para evitar la dependencia de suministradores y distribuidores, o para aumentar su rentabilidad (Sánchez-Taberner, 2000, p. 328).⁹ Por otra parte, la integración horizontal implica una decisión de gestionar un tipo de negocio determinado situado en una fase concreta del proceso comercial e introducirse en nuevos mercados relacionados o no para extraer beneficios a través de los distintos segmentos de negocio (Sánchez-Taberner, 2000, p. 330; Albarran, 2010, p. 45).¹⁰ En el caso de las empresas de prensa impresa, ambos tipos de integración se materializaron en dos tipos de estrategia. Por un lado, muchos periódicos crearon carteras de productos no relacionados con el producto originario para llegar a nuevas audiencias sin canibalizar a las ya existentes, y por otro, crearon carteras de productos adicionales alrededor de una misma marca, de una misma empresa y de un mismo negocio (Picard, 2005, pp. 3-12; Picard, 2004, p. 55). En definitiva, la proliferación de nuevos medios forzó a la mayoría de diarios a dejar de identificarse con un único producto tradicional -el diario impreso- para pasar a ser marcas periodísticas que integraban distintos contenidos y

bienes intangibles como las marcas, y compartiendo el conocimiento y las competencias (Chan-Olmsted, 2006, p. 40). Los medios pertenecientes a grupos multimedia se benefician de las sinergias que surgen en varios ámbitos: comparten fuentes informativas y documentales; consiguen aumentar la eficiencia en el trabajo porque hacen información o venden publicidad para varios soportes; se transmite el prestigio de los medios más consolidados a las iniciativas más recientes; las relaciones comerciales facilitan una buena acogida en el mercado; el servicio de estudios del grupo proporciona información valiosa sobre el público y el entorno económico a todas las unidades de negocio; varios medios pueden utilizar los mismos inmuebles y sistemas de producción y aprovechar las innovaciones tecnológicas que surgen dentro de la corporación (Sánchez-Taberner, 2000, p. 334).

⁹ En la práctica, las compañías no son capaces de alcanzar una integración vertical completa por falta de experiencia o capacidad financiera, pero aumentar los niveles de integración vertical comporta varios beneficios como un mayor control de la calidad de los productos y de los servicios que ofrece la empresa, así como una mayor rentabilidad, ya que con la disminución de los intermediarios la empresa puede absorber un mayor margen de beneficios (Sánchez-Taberner, 2000, p. 328). No obstante, la integración vertical también puede comportar algunas desventajas como la pérdida de especialización, el crecimiento de los costes fijos y la mayor complejidad organizativa de las empresas; factores negativos que en algunos casos han impulsado la subcontratación de funciones. En la industria de los medios impresos ese tipo de integración proporciona ventajas muy limitadas ya que las compañías no se hacen fuertes en sus mercados por ser propietarias de las materias primas o de imprentas eficientes, por poseer fuentes informativas exclusivas o por disponer de los mejores canales de distribución.

¹⁰ Este proceso fomenta la especialización y permite gestionar sinergias y economías de escala (Sánchez-Taberner, 2000, p. 331). Con esas estrategias de crecimiento, las corporaciones pretenden introducir un producto que han gestionado de modo eficiente en su territorio de origen en nuevos mercados.

distintos medios: cada periódico se convirtió en el buque insignia de una flota de productos que se distribuían a través de distintos canales y que estaban garantizados por los nombres de marca de las empresas de prensa tradicionales (Arrese y Medina, 2002, pp. 70-71).

A causa del gran potencial que ofrece Internet para la consecución de economías de escala y alcance y del estancamiento de los mercados de la industria de la publicación, dentro de los procesos de diversificación que habían emprendido las empresas de prensa, la mayoría empezaron a distribuir sus productos a través de Internet para responder a los factores tecnológicos y de mercado que parecían estar llevando a sus empresas a la fase de declive del ciclo de vida de los 300 años de los periódicos (Picard, 2005, p. 3; Van Kranenburg et al., 2004). Los editores consideraron que los periódicos, debido a sus fuertes marcas y capacidades para recolectar los hechos noticiosos y para el análisis, estaban en buena posición para competir en la era de Internet (Collis et al., 2010). Los grandes periódicos como el *New York Times* en Estados Unidos se habían convertido en los líderes de sus comunidades y eran las fuentes de referencia en cuanto a la impresión de las noticias de calidad, por lo que contaban con una gran base de suscriptores domésticos, lectores fieles que constituían una gran ventaja competitiva (Collis et al., 2010). Las empresas de prensa lanzaron sus ediciones *on-line* con el objetivo de aprovechar las oportunidades que les ofrecía Internet para promocionar sus marcas entre esas grandes bases de consumidores y así explotar las posibilidades de los nuevos mercados (Norbäck, 2005, p. 153). La red proporcionaba a las empresas de prensa tradicionales la posibilidad de promocionar sus productos y contenidos a través de más canales y, por tanto, de reforzar la fidelidad de los consumidores que pasaban a tener acceso a más de un producto y más oportunidades de satisfacer sus necesidades (Tarkiainen, Ellonen, Kuivalainen, Horppu, & Wolff, 2009; Norbäck, 2005, p. 153).¹¹

Hoy la re-estructuración de las empresas periodísticas tradicionales está desembocando en la distribución multiplataforma de contenidos multimedia, una estrategia que es vista por algunos como una de las principales vías de adaptación de los medios de

¹¹ Para hacer una estrategia de este tipo es importante tener una cartera de productos que sean del interés de un segmento de consumidores homogéneo (Norbäck, 2005, p. 157). Si una cartera de productos está ampliamente difundida entre segmentos de consumidores muy distintos, podrían acabarse promocionando productos entre consumidores que no tienen ningún interés en ellos. Además, en el peor de los casos bajo nuestro punto de vista, si las empresas intentan llegar a consumidores muy distintos, pueden acabar haciendo una promoción y unos productos incoherentes entre sí.

información al nuevo mercado digital (Cabrera, 2010, p. 151; Albarran, 2010, p. 69).¹² Los contenidos elaborados por las marcas de prensa se difunden hoy en multitud de plataformas (redes sociales, webs, aplicaciones móviles, etc.) para poder ser consumidos en distintos soportes (papel, ordenadores, smartphones, tabletas, etc.). El desarrollo de los productos *on-line* de las marcas de prensa tradicional es parte de la estrategia de esas empresas para tratar de maximizar el valor de su cartera de productos y conseguir un balance óptimo entre ellos (Picard, 2005, pp. 2-3).

Las estrategias que han llevado a cabo esas empresas a fin de diversificar el riesgo y empezar a competir en los nuevos mercados emergentes en Internet no han llegado a consolidarse, dado que los beneficios que obtienen de la red no han logrado todavía solventar las pérdidas que han sufrido las ediciones impresas en los últimos años. Al mismo tiempo, todas las empresas mediáticas han topado con el grave contexto de crisis y la consecuente disminución de inversión publicitaria en los distintos medios de comunicación que ahora poseen las grandes corporaciones. Más que nunca está en duda la capacidad de generar sinergias en las corporaciones multimedia. Existe cierta complementariedad productiva, comercial y financiera entre los distintos medios de comunicación. Pero esas ventajas no logran neutralizar el efecto de lo que Sánchez-Taberner apunta como la principal causa del fracaso de la diversificación multimedia: el error, cometido por los directivos, de adquirir nuevas empresas a un precio excesivo, muy superior al valor que se deducía del análisis de sus documentos contables (Sánchez-Taberner, 2000, pp. 334-335). En muchos casos, esas estrategias no han conseguido diversificar el riesgo. Aunque los múltiples medios que acogen las corporaciones sean muy diversos entre ellos, comparten la misma fuente de financiación -la publicidad- por lo que la actual coyuntura económica ha hecho que todos los medios de las corporaciones se vean gravemente afectados.

Las empresas periodísticas aún hoy tratan de gestionar sus relativamente recientes carteras de productos para maximizar su valor, conseguir un balance óptimo entre las partes de la cartera y asegurar que los productos reflejan sus prioridades estratégicas (Picard, 2005, p. 2). El proceso de la gestión de una cartera de nuevos productos es una fase en la que los nuevos proyectos son evaluados, seleccionados y priorizados; los

¹² Estos autores identifican la re-estructuración empresarial con el proceso convergente, el cual entienden como un *continuum*; un marco de referencia en el que los mercados periodísticos, empresas de información y/o medios se encuentran en un proceso que tiene como meta la integración (Salaverría, 2010, p. 47). No obstante, como veremos más adelante, la mayoría de redacciones muestran aún mínima coordinación organizacional.

productos existentes pueden ser acelerados, eliminados o despriorizados, y los recursos pueden ser asignados o reasignados a los proyectos activos (Chyi y Huang, 2011, p. 245). Para operar con éxito las carteras de productos mediáticos, las empresas deben analizar y adaptar su cartera a las condiciones cambiantes del mercado e identificar los productos primarios y los secundarios en función de sus cuotas y de su crecimiento (Picard, 2005, p. 14). Así las empresas pueden concentrar los recursos que son más importantes para la compañía en aquellos productos que resultan prioritarios.

Hoy los dos productos principales de cada una de las marcas periodísticas que provienen de las empresas de prensa son las ediciones impresas y *on-line*, todavía muy similares. Por ello, la discusión acerca de la gestión de las carteras de productos de las marcas de prensa se ha centrado principalmente en aclarar si ambas ediciones mantienen una relación de competencia o de complementariedad y, por tanto, si su coexistencia seguirá siendo una buena estrategia para las empresas periodísticas (Chyi y Huang, 2011). A continuación, analizaremos la literatura sobre la evolución de la demanda de los productos de las marcas de prensa a raíz de su incorporación al mercado digital. Revisaremos cómo ha evolucionado la audiencia y la inversión publicitaria de cada uno de los productos principales -ediciones impresas y *on-line*- de las marcas tradicionales. De ese modo, estudiaremos, por un lado, hasta qué punto el nuevo entorno competitivo que ha originado Internet ha afectado a la cuota de mercado y a la fortaleza de las empresas de prensa y, por otro lado, qué oportunidades de expansión les ofrece la red.

2.3.1. Sustitución y complementariedad de soportes

A raíz de la irrupción de Internet, las investigaciones realizadas durante la última década sobre la evolución del consumo mediático se debaten entre sostener que Internet está sustituyendo a los medios clásicos o defender que únicamente los está desplazando, es decir, que está reconfigurando el uso que de ellos se hace (Mitchelstein y Boczkowski, 2010; Nguyen y Western, 2006; de Waal, Schönbach, & Lauf, 2005; Lee y Leung, 2006; Dutta Bergman, 2004; Dimmick, 2003; Beaudoin y Thorson, 2002; Robinson et al., 2000; Stempel et al., 2000). En el caso de las empresas de prensa tradicional, el debate entre esos dos grandes planteamientos se concreta un poco más y desemboca en el esfuerzo por determinar si la lectura de prensa en ambos soportes evoluciona hacia un tipo de consumo de las ediciones digitales que complementa al de las ediciones impresas o que, por el contrario, compite directamente con ella y está en proceso de sustituirlo. Estas investigaciones, aunque en realidad analizan una cuestión más concreta que la competencia

entre Internet y los medios tradicionales, han heredado la premisa general sobre la superioridad competitiva del soporte digital y su potencial sustitutorio (Westlund y Färlich, 2011; Mitchelstein y Boczkowski, 2010; de Waal et al., 2005).

La mayoría de las investigaciones que defienden la tesis de la sustitución de los medios tradicionales por el nuevo medio digital han sido formuladas desde un enfoque que podríamos llamar «medio-céntrico» (McQuail, 2000, pp. 30-32). Ese enfoque suele centrarse en el estudio de las características de los medios y parte de la premisa de que los nuevos medios serán sustitutorios en el caso de tener funcionalidades similares, superiores o más atractivas que los medios tradicionales (Westlund y Färlich, 2011, p. 179; Nguyen y Western, 2006, p. 259). A esa perspectiva pertenecen, por ejemplo, los estudios que parten de la «teoría del nicho», según la cual un nuevo medio compite con los ya establecidos por la satisfacción del consumidor, por su tiempo y por la inversión publicitaria, de forma que si cumple algunas de las funciones de otros más antiguos, puede excluirlos, substituirlos o desplazarlos, siendo esto último lo más habitual (Dimmick, 2006, p. 351; Dimmick, Chen, & Zhan, 2004). Los estudios que se han llevado a cabo a partir de esta teoría subrayan la superioridad del soporte digital y afirman que, en general, produce un desplazamiento del uso de los medios tradicionales que hace pensar en una futura sustitución (Dimmick, 2003; Dimmick et. al., 2004).¹³

Existe un segundo bloque de investigaciones que parten de una perspectiva *usuario-céntrica*, desde la cual, la mayoría han podido comprobar que existen usuarios con un profundo interés por la información y, por ello con la necesidad de hacer un uso simultáneo y complementario de varios medios (Westlund y Färlich, 2011, p. 180; de Waal et al., 2005; Nguyen y Western, 2006).¹⁴ Una de las principales líneas de investigación

¹³ Lo que esos autores subrayan es el hecho de que Internet ofrece mayor diversidad de oportunidades de gratificación a la hora de satisfacer las mismas necesidades genéricas que los otros medios de comunicación; la flexibilidad para el consumo de los contenidos informativos que presenta el soporte digital hace que el usuario posea más opciones para escoger el tipo de información que consume, el lugar y el momento en que lo hace (Dimmick, 2003, p. 103; Dimmick et. al., 2004). Hay que tener en cuenta que esas investigaciones se centran en el estudio de las oportunidades de gratificación que ofrece el soporte digital, es decir, en la dimensión de las gratificaciones que tiene que ver con las características del canal y no con los atributos que le concede el consumidor individual a cada medio, los cuales corresponderían a otras dos dimensiones de las gratificaciones: las percibidas y las obtenidas.

¹⁴ La perspectiva *usuario-céntrica* nos parece un planteamiento más acertado, no solo por el tipo de relación más flexible que establece entre la pervivencia de los nuevos y los viejos medios, sino porque se centra en el estudio del usuario, al tener una concepción activa de él (Levy y Windahl, 1984). Ese enfoque habla de consumidores que se rigen más por sus propias dinámicas que por las de los medios, de suerte que sus acciones no pretenden amoldarse a uno u otro medio, sino lograr unos objetivos particulares, dar respuesta a

usuario-céntricas que ha abordado la cuestión sobre la demanda de la prensa impresa y *on-line* es la que analiza la penetración de cada una de ellas, con el objetivo de determinar si el aumento del consumo de prensa *on-line* implica una sustitución del consumo de prensa impresa o si, por el contrario, parece convivir con él, en cuyo caso sería presumible que entre ambos tipos de prensa puede estar estableciéndose una relación de complementariedad (Chyi y Lasorsa, 2002; de Waal et. al., 2005; Filistruchi, 2005; Chyi y Huang, 2011).¹⁵ La mayoría de estos estudios han tendido a concluir que la prensa impresa y *on-line* pueden coexistir, a pesar de que la prensa impresa pueda verse desplazada en alguna medida (Westlund y Färlich, 2011; Mitchelstein y Boczkowski, 2010; Filistruchi, 2005; de Waal et. al., 2005).¹⁶ Muchas de esas investigaciones afirman que existe una disminución del tiempo dedicado a la lectura de prensa impresa o de la frecuencia de lectura, pero todas afirman que no existen evidencias empíricas que apoyen la hipótesis de la sustitución.

En el caso concreto de la prensa de pago que se distribuye en el Estado Español, la tesis doctoral de Joaquín Marqués publicada en 2012 estudia las causas de la caída de la difusión de la prensa impresa y confirma esas tendencias apuntadas por la mayoría de investigaciones usuario-céntricas. Ese autor concluye que tanto en los lectores más mayores como en los jóvenes se aprecia un cambio de hábitos de lectura de prensa (Marqués, 2012, pp. 311-314). Ambos grupos de lectores pasan a combinar el soporte *on-*

ciertas necesidades subjetivas o a obtener determinadas gratificaciones mediante ellos (Ruggiero, 2000, p. 8). Por eso, parten de la premisa de que las elecciones y comportamientos de la audiencia son fruto principalmente de sus necesidades particulares y de sus hábitos de consumo, más que de las funcionalidades específicas de cada medio (Nguyen y Western, 2006; de Waal et al., 2005; Dutta Bergman, 2004; Stempel et al., 2000).

¹⁵ La penetración de un medio, en este caso, de la edición impresa o de la edición digital de estas cabeceras, es el porcentaje que representa su audiencia con respecto al total de la población. En España, la organización que realiza este tipo de estudios es la AIMC, mediante las encuestas del Estudio General de Medios (EGM).

¹⁶ Entre el efecto de desplazamiento que se puede observar en los medios tradicionales a raíz de la introducción de los nuevos medios y la tesis sobre la relación de complementariedad entre nuevos y viejos medios que existe una relación compleja depende en parte de factores temporales o socioeconómicos (Mitchelstein y Boczkowski, 2010, p. 1087-1088). Los usuarios que más acceden a la información en el soporte *on-line* suelen ser más jóvenes, tener mayor nivel educativo y más ingresos y es en ellos en los que, en general, la investigación ha podido observar un efecto de desplazamiento; mientras, en las personas más mayores o con un nivel socioeconómico más bajo, la investigación ha concluido que el uso de los *sites* de información complementa el uso de los tradicionales. No obstante, hay que tener en cuenta que la mayoría de estudios se centran en una primera generación de usuarios de Internet por lo que el comportamiento de la audiencia podría variar con el tiempo, cuando el uso de las tecnologías digitales se normalice.

line y *off-line*. Según esa tesis, aunque disminuyen las ventas coincidiendo con los años de recesión económica que el país empezó a experimentar en 2006, no disminuye el volumen de lectura. Por ello, no es posible afirmar que exista una sustitución total del soporte impreso. Incluso es posible que los periódicos logren retener a sus audiencias gracias a sus ediciones digitales. Como veremos a continuación, el análisis de los datos de consumo de las extensiones *on-line* de las marcas periodísticas de prensa indica que no existe un abandono masivo del consumo de los contenidos de esas fuentes, sino una reubicación de las audiencias entre los distintos soportes. Además, parece que, a través de esos soportes, las marcas tradicionales están consiguiendo llegar a nuevos lectores.

Cuando la disyuntiva sustitución-complementariedad se ha trasladado al estudio del caso concreto de las ediciones *on-line* e impresa *de una misma cabecera*, más específico que el de la relación entre papel e Internet y que el de la relación entre prensa impresa y *on-line* en general, a la vista de los datos de penetración la mayoría de estudios ha defendido que hoy el soporte impreso sigue siendo altamente competitivo, al menos en lo que al número de lectores se refiere (Chyi y Lasorsa 2002; Gentzkow, 2006; Flavián y Gurrea, 2007; Chyi y Huang, 2011). Algunos de ellos sostienen, incluso, que entre los usuarios de las ediciones *on-line* no ha disminuido la penetración de las ediciones impresas y que parte importante de los lectores de una misma cabecera hace un consumo simultáneo de ambas ediciones que debe estar siendo complementario (Chyi y Lasorsa, 2002; Chyi y Huang, 2011).

Tal y como pudo comprobar la autora de esta tesis doctoral con ocasión de investigaciones anteriores, en el caso español, es posible observar que las ediciones impresas de las principales marcas de prensa todavía tienen una mayor penetración que las ediciones *on-line* (Lacasa, Victoria-Mas y Fernandez, 2012, p. 215-216). Las tendencias de crecimiento apuntan no solo a que esté creciendo el volumen de personas que hacen un consumo exclusivo de las ediciones digitales, sino también el volumen de personas que hacen un consumo combinado de ambas ediciones, incluso más de lo que desciende el volumen de personas que hacen un consumo exclusivo de las ediciones impresas.¹⁷ Esos datos confirman el hecho de que, a pesar de que la difusión de las ediciones impresas

¹⁷ Cabe destacar que los datos de EGM utilizados en esa investigación no son los más adecuados metodológicamente para representar a la audiencia de Internet, porque se basan en una encuesta al mercado nacional y no pueden medir cuantitativamente el número de usuarios que acceden al medio *on-line* ni sobre todo a aquellos que no residen en España. Sin embargo, esos datos sí muestran la penetración del medio en nuestro país a través de sus distintos soportes y visibilizan lo estable del consumo de las ediciones impresas y la todavía relativamente escasa penetración de sus ediciones *on-line* entre el público español, principal target de las marcas de prensa.

disminuye, es posible que la penetración de las marcas periodísticas no lo haga. Además, parece un hecho que esas marcas están logrando retener a muchos de sus lectores gracias a las ediciones *on-line* y además llegar a nuevos públicos.

Si nos fijamos en los datos que nos proporcionan los últimos estudios de la AIMC que tratan específicamente sobre el consumo de prensa impresa y *on-line* entre la población española que accede a Internet, vemos que lo que domina es un uso simultáneo de prensa impresa y digital: un 76% consulta periódicos en ambos soportes y, de ese porcentaje, un 57,7% lo que hace es acceder a las dos versiones de una misma cabecera (Gabardo, 2010). Lo interesante para nuestra argumentación es reparar en que de ese 57,7% de lectores que consumen ambas ediciones de una misma marca periodística, el 76,3% responde haber empezado por leer la versión impresa (Gabardo, 2010). Según eso, lo que algunos resultados de un estudio posterior de la AIMC estarían mostrando es que existe una gran bolsa de lectores potenciales de la prensa *on-line*, dado que muchos de los usuarios de Internet tienen ya una relación con las marcas periodísticas de prensa tradicional: entre la audiencia de Internet existe una amplia penetración de la prensa impresa, pues hay un 90,1% de los internautas que afirma consumir diarios en papel (AIMC, 2011, p. 15).

Además, los datos muestran que cuando los lectores comienzan a usar las ediciones *on-line* no dejan de leer las ediciones impresas: aunque el 56,4% afirma dedicarle menos tiempo que antes, el 42,2% afirma dedicarle el mismo tiempo (AIMC, 2011, pp. 15-18). Esos resultados permiten pensar que, al menos a medio plazo, el uso simultáneo podría extenderse entre el público de la prensa, sobre todo si tenemos en cuenta que todavía hay un 30,8% de los internautas que leen diarios impresos y no acceden a sus ediciones digitales, y solo un 5,6% que hace un uso exclusivo de la edición *on-line*. Además, como los principales motivos por los que aquellos internautas que leen prensa impresa no leen la prensa *on-line* son los relacionados con el acceso (AIMC, 2011, p. 20), cabe esperar que con la generalización de la incorporación a Internet, el uso simultáneo de ambas ediciones se extienda a la mayor parte del público actual de la prensa impresa. Si bien no es posible, por el momento, dar respuesta al interrogante sobre hacia dónde evolucionará el consumo de ambas ediciones de la prensa, los datos aquí analizados sí sugieren que conviene prestar especial atención a aquellos lectores que hoy hacen un uso simultáneo de ambos soportes, porque ello permitiría esclarecer qué elementos les podrían llevar en un futuro a consumir de manera estable las dos ediciones de una misma cabecera.

Muchos estudios han podido comprobar que aquellos usuarios *híbridos* que consumen ambas ediciones se caracterizan por estar plenamente satisfechos con el periódico impreso (Lacasa et al., 2012; Chyi, Yang, Lewis y Zheng, 2010, p. 75; Flavián y Gurrea, 2007). Esas conclusiones llevan a algunos autores a pensar que la coexistencia de los dos tipos de oferta informativa podría dar respuesta a una mayor variedad de situaciones específicas y de motivos de uso de sus lectores y, más importante aún, extender la relación que los usuarios tienen con sus cabeceras (Flavián y Gurrea, 2007; Chyi y Lasorsa, 2002). En caso de que así fuera, la investigación sobre la evolución de los hábitos de consumo de las dos ediciones de una misma cabecera debería distanciarse de la premisa sobre la competencia y concentrarse en el análisis de la relación de complementariedad que ambas ediciones podrían estar teniendo en tanto que productos de una misma marca periodística. No obstante, ante la rápida difusión de la edición *on-line* y ante los cambiantes hábitos de consumo de las audiencias, es preciso seguir prestando atención a las relaciones que la demanda de los consumidores establece entre ambos productos, a fin de determinar si en la estrategia multiplataforma de las empresas de prensa tradicional continuará siendo eficaz la utilización del papel como plataforma de difusión de contenidos (Albarran, 2010, p. 41).

Aquellas investigaciones usuario-céntricas que analizan el consumo de cada una de las ediciones de las diferentes cabeceras de prensa remarcan la necesidad de profundizar no solo en si los lectores las usan, sino en por qué y cómo lo hacen, a fin de comprender más específicamente en qué consiste la relación complementaria hacia la que los resultados de dichas investigaciones señalan (Chyi y Lasorsa, 2002; de Waal et al., 2005; Flavián y Gurrea 2007, p. 797). Una línea de investigación que resulta útil para explicar en qué parece consistir esa complementariedad que los lectores pueden estar estableciendo entre las ediciones de prensa de una misma cabecera es la que parte del enfoque de *usos y gratificaciones*. Esta perspectiva se ha adoptado no pocas veces a la hora de estudiar la adopción de los nuevos medios, de ahí que desde ella se haya abordado también la cuestión sobre la competencia entre Internet y los medios tradicionales (Ruggiero, 2000). Son estudios que tratan de discernir los motivos que llevan a los lectores a escoger Internet como fuente de información; buscan con ello poder compararlos con los que mueven a consumir los medios tradicionales, y en concreto, el periódico impreso (Lin y Salwen, 2005; Chung y Yun Yoo, 2006; Flavián y Gurrea, 2007; Chung, 2008).

Cuando algunas investigaciones que parten del enfoque de *usos y gratificaciones* han trasladado el punto de mira desde las ventajas que ofrecen las características

específicas del canal mediático hasta las gratificaciones que los lectores dicen obtener en el uso específico de determinados medios informativos *on-line*, y comparan a estas últimas con aquellas que afirman recibir al usar el soporte impreso, concluyen que las gratificaciones a las que conduce la edición *on-line* no hacen que los lectores perciban a esta última como superior a la edición impresa, menos aún como sustitutoria (Lacasa et al., 2012; Flavián y Gurrea, 2007, p. 798).

Mientras el soporte digital presenta más ventajas que el soporte papel para la satisfacción de necesidades como el consumo de información específica o como la búsqueda de noticias actualizadas, el periódico impreso continúa siendo el preferido por los lectores para satisfacer otras necesidades, algunas de ellas más relacionadas con los momentos de ocio y descanso (Flavián y Gurrea, 2007; Chung, 2008; Lacasa et al., 2012). Estos resultados contrastan con las conclusiones de aquellos estudios medio-céntricos que subrayan la superioridad del soporte digital, porque muestran que las oportunidades de gratificación que aporta el medio *on-line* no son percibidas por los lectores como un motivo para dejar de leer o de valorar la edición impresa, ya que las gratificaciones que asocian al papel como soporte son distintas (Lacasa et al., 2012; Tarkiainen et al., 2009). De ahí que podamos considerar que son precisamente las características distintivas de cada soporte las que hacen que estos no sean percibidos como sustitutorios, sino como complementarios, a la hora de satisfacer unas mismas necesidades a las que los lectores buscan dar respuesta con la lectura de prensa en general (Lacasa et al., 2012; Flavián y Gurrea, 2007, p. 798; Tarkiainen et al., 2009).

Es preciso remarcar que si muchos de los lectores hoy hacen un uso simultáneo de ambos soportes para el consumo de los contenidos de un mismo medio informativo es porque tienen una relación con la cabecera que han forjado a través de la lectura de la edición impresa (Lacasa et al., 2012). Sería posible pensar que su satisfacción con el periódico impreso puede estar relacionada con una mayor familiaridad con el uso del soporte tradicional y, por tanto, que puede variar con el paso del tiempo y con la mayor experiencia en el uso del soporte *on-line*. Lo que sí podemos concluir es que esa relación primigenia no puede sino haber generado en ellos ciertos hábitos, valoraciones y expectativas que ahora estarán condicionando también su acceso a la edición digital y el uso simultáneo que hoy hacen de ambas ediciones (Livingstone, 1999, p. 60; Lacasa et al., 2012). Lo relevante es reparar en que, tal y como han podido concluir algunos estudios, esas expectativas que mueven a los lectores al uso simultáneo de varios soportes para el acceso a una misma fuente informativa, no están tan relacionadas con las funcionalidades

específicas que les ofrece cada uno de los soportes a los que acceden, como con la credibilidad y la confianza que asocian a la cabecera concreta a la que acuden habitualmente (Lacasa et. al., 2012, pp. 223-224; Vishwanath, 2008; Fichter, 2008).

Muchos lectores conciben la edición *on-line* como extensión de su marca periodística de referencia y si hacen un uso simultáneo de ambos soportes no es tanto por la complementariedad que les ofrece respecto a la impresa, sino por la relación que han establecido previamente con su cabecera (Lacasa et al., 2012; Tarkiainen et al. 2009). De ahí que las gratificaciones que obtienen gracias al uso de la edición *on-line* estén relacionadas con la posibilidad de acceder de más formas que antes a los contenidos de la cabecera a la que pertenece (Lacasa et. al., 2012, pp. 223-224; Vishwanath, 2008). Por ello, en la literatura que se ha publicado hasta el momento sobre la extensión de las marcas mediáticas es común la hipótesis de que si las ediciones *on-line* no se distancian de aquellos atributos esenciales que sus lectores valoran en la marca periodística matriz, las cabeceras periodísticas no solo no tienen por qué perder lectores, sino que están en disposición de reforzar y ampliar la relación con ellos a través de la distribución multiplataforma de los nuevos productos digitales (García-Mansilla, 2013, p. 92; Chyi et al. 2010, p. 75; Tarkiainen et al., 2009; Shaver y Shaver, 2008: 81; McGovern, 2001, p. 198; Bowling-Green y Chan-Olsmed, 2001, p. 203).

La rápida y creciente difusión de los dispositivos móviles de recepción es otra de las oportunidades que ofrece la tecnología digital a las empresas periodísticas para seguir extendiendo sus marcas, y de hecho, ha sido vista por muchas de las empresas tradicionales como una oportunidad para que sus marcas estén presentes en más momentos de la vida cotidiana de los usuarios (Roca, 2009, p. 102; Rojo, 2006, p. 419; IAB, 2010, p. 26; Radwanick y Aquino, 2012, p. 45). Los dispositivos móviles ocupan un nuevo nicho basado en la flexibilidad de uso que ofrecen porque liberan al usuario de las limitaciones espacio-temporales y le permiten acceder a la información en cualquier intersticio de tiempo (Dimmick et al., 2010, p. 25; White, 2010).¹⁸ Por ello, esos dispositivos muestran

¹⁸ Dimmick utiliza el término *intersticios* para referirse a aquellos intervalos espacio-temporales que se producen en el horario cotidiano de los usuarios de los medios y que no están sujetos a normas ni asociados a una actividad concreta (Dimmick et al., 2010, p. 25). La importancia del concepto recae en que consigue definir el nicho que corresponde a los nuevos canales móviles con respecto a los canales de noticias más tradicionales: los dispositivos móviles son, según su estudio, medios que ocupan un nicho de "tránsito", es decir, que están al servicio de las necesidades de consumo de noticias e información de los usuarios en situaciones de movimiento en el espacio y en el tiempo (Dimmick et al., 2010, p. 34). Desde la perspectiva de la audiencia, un medio de comunicación puede conseguir un nicho único a partir de los recursos a los que proporciona acceso (por ejemplo, noticias y entretenimiento) o a partir el tiempo y el espacio desde los que

un elevado potencial en tanto que canales de acceso a los medios periodísticos. Según la mayoría de estudios, las webs y aplicaciones de noticias que provienen de dichos medios son las preferidas por los usuarios de dispositivos móviles. Una investigación dirigida recientemente por Roger Fidler concluye que tales usuarios prefieren informarse a través de los sitios web de medios periodísticos (54%) o mediante sus aplicaciones (22%) (Fidler, 2012).

Otro estudio realizado para la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE) confirma esa tendencia de consumo de información periodística a través de dispositivos móviles: leer la prensa *on-line* es la segunda actividad más extendida entre los usuarios de tabletas, con un 86,4%. Trabajos como *The State of the media* van incluso más allá y afirman que, además de favorecer el consumo de medios periodísticos, los dispositivos móviles están fortaleciendo el atractivo de las marcas tradicionales (*Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism*, 2012).¹⁹ A pesar de las oportunidades que los nuevos dispositivos de recepción pueden ofrecer a los medios informativos, no cabe olvidar que su grado de adopción es todavía limitado: en EE.UU., por ejemplo, el tráfico móvil representa solo un 8,2 % del total (Radwanick y Aquino, 2012, p. 8). Consecuentemente, los usuarios que consumen los contenidos de los medios informativos digitales a través de dispositivos móviles son aún una minoría con respecto al tráfico global de las ediciones *on-line*. Sin embargo, el hecho incontrastable es que el tráfico móvil no hace más que aumentar y, por tanto, los dispositivos móviles pueden constituir otra de las grandes oportunidades que

permite el acceso a los contenidos (Dimmick et al 2010, p. 26). El nicho que corresponde a los dispositivos móviles descansa fundamentalmente en la dimensión espacio-temporal del consumo. Todavía es necesario investigar a fondo cómo las personas usan ese dominio y qué relación tiene ese uso con los dominios de los soportes más tradicionales (Dimmick et al. 2010, p. 35).

¹⁹ Ese estudio habla, en primer lugar, de un tipo de consumo multiplataforma que se está extendiendo entre los usuarios habituales de información: de aquellos que acceden a noticias a través de un ordenador, el 34% lo hace también desde un *smartphone*. A su vez, el 27% de los usuarios de *smartphones* también consume noticias a través de una tableta. La encuesta revela, además, la importancia de la marca periodística en el consumo multiplataforma: el método más común para acceder a las noticias en Internet, que además se ha visto favorecido por la llegada de la telefonía móvil, es ir directamente a un sitio web de noticias o acceder a ella a través de alguna aplicación. Una tercera parte de los que consumen noticias a través del ordenador portátil o de escritorio afirman que van directamente al sitio Web de una organización periodística; casi otro tercio accede a las noticias a través de una búsqueda mediante palabras clave, en la que, según el informe del *Pew Research Center*, la marca periodística del site de información es un elemento muy importante. Del mismo modo, un 33% de las personas que consumen noticias a través de un *smartphone* y un 38% de los que lo hacen mediante una tableta, acceden directamente al site de una organización periodística. También casi un tercio de los usuarios de estos dispositivos acceden a las noticias a través de una búsqueda por palabras claves en la que la marca periodística tiene relevancia.

ofrecen los soportes digitales a los medios tradicionales de reforzar y ampliar la relación con sus usuarios, más que una amenaza competitiva.

En definitiva, podemos afirmar que la mayor parte de estudios realizados sobre la demanda de los contenidos de las marcas de prensa defiende que es posible pensar en un uso complementario de los distintos soportes (Westlund y Färlich, 2011; De Waal et al., 2005; Nguyen y Western, 2006). Aquellas investigaciones que han estudiado el caso concreto de las dos ediciones de una misma cabecera han confirmado la tesis de la complementariedad y han concluido que entre los usuarios de las ediciones *on-line* no disminuye la penetración de las ediciones impresas y que es posible hablar de un uso simultáneo de ambas (Lacasa et al., 2012; Chyi et. al., 2010; Gentzkow, 2006). Esas conclusiones explican que, en la mayoría de casos y, al menos en el medio plazo, se haga necesario mantener ambas ediciones de prensa, para no perder a todos los lectores que aún son fieles a ese soporte y lo prefieren, ni la oportunidad de reforzar la relación con ellos y de ampliarla a través de los nuevos soportes, a la vez que llegar a nuevos públicos (Rojo, 2003, pp. 27-29; Shaver y Shaver, 2006, p. 646; Lacasa et al., 2012). Lo mismo sucede con los soportes móviles que dan acceso a Internet, cuyo uso por parte de la audiencia, parece contribuir al refuerzo de la relación de los usuarios con sus fuentes de referencia.

Aunque es evidente que existe un descenso del consumo de la prensa impresa, no existen evidencias científicas que permitan demostrar qué porcentaje de consumidores han dejado de leer el periódico porque lo ha sustituido por un consumo de información exclusivamente digital (Llorens et al., 2012, p. 22), y además, parece que a través de sus extensiones digitales las marcas periodísticas están logrando retener a sus audiencias. Por otro lado, esas conclusiones nos llevan a afirmar que uno de los principales elementos estratégicos que las empresas de prensa deberán tener en cuenta será la gestión de sus marcas, las cuales hoy parece que les otorgan una gran ventaja competitiva, dado que les garantizan el vínculo con un gran volumen de audiencia. Sin embargo, como veremos a continuación, en el nuevo mercado digital, las empresas de prensa se enfrentan a una competencia mucho más agresiva que la que habían tenido hasta la llegada de Internet, la cual no solo dificulta el estrechamiento de los vínculos con los lectores habituales de las marcas tradicionales, sino la posibilidad de llegar a nuevos públicos y de fidelizarlos.

2.3.2. Nuevos competidores en el mercado digital

Si la evolución de Internet se considera una verdadera tecnología disruptiva para el sector de la prensa no es solo por la potencial canibalización de la audiencia del soporte impreso, sino por el cambio esencial que ha originado en la estructura del mercado de los medios. La digitalización difumina las fronteras entre las distintas tecnologías de la información y de la comunicación, y otorga a las empresas mediáticas una mayor facilidad y flexibilidad para la producción de contenidos en distintos formatos y para su distribución a través de múltiples plataformas, de modo que, también se diluyen las fronteras que antes había entre los diferentes medios, productos y mercados (García Avilés, Meier, Kaltenbrunner, Carvajal, Kraus, 2009, p. 175; Doyle, 2002, p. 21; Chan-Olmsted, 2006, p. 44). A través de los distintos productos informativos digitales que desarrollan ahora las cabeceras de prensa tradicional, sus marcas periodísticas se están introduciendo en un nuevo mercado en el que compiten con otros nuevos medios informativos digitales así como con otros servicios *on-line* potencialmente sustitutivos.

Aunque son pocas las organizaciones de noticias que hoy pueden presumir de grandes ganancias, las marcas más establecidas aún parecen tener ventaja sobre los nuevos medios (McDowell, 2011, p. 42). En lo que se refiere a nuestro país, las marcas mediáticas ya establecidas que han extendido su dominio a la esfera *on-line*, en términos de cuota de mercado, lo siguen manteniendo e incluso superando a través de la monetización de su tráfico a pesar de que, en España como en todas partes, ese tráfico siga siendo muy volátil (Llorens et al., 2012, p. 7). En el mercado digital, el reto para las empresas de prensa consiste tanto en retener a sus audiencias ya establecidas, como en incorporar y fidelizar a nuevos públicos, los cuales hoy se caracterizan por formar parte de una audiencia fragmentada como es la de Internet y en plena evolución de sus hábitos de consumo mediático (Albarran, 2010, p. 114).

Las marcas tradicionales, en su migración a Internet, compiten con servicios de información y entretenimiento. No solo compiten con los tradicionales proveedores de información del sector de la prensa, sino también con redes sociales, agregadores y buscadores, radios, televisiones y otros contenidos producidos por los usuarios de la Red (García-Mansilla, 2013, p. 131; Newman y Levy, 2013). Entre los nuevos proveedores de información independientes de las grandes marcas periodísticas tradicionales se incluyen, entre otros, un gran número de organizaciones informativas financiadas por fundaciones o mediante modelos mixtos que combinan la publicidad con las suscripciones *on-line*

(Kirchhoff, 2009, p. 9). Muchos de ellos se enfocan al periodismo de investigación o en profundidad sobre temas específicos como son la salud, la política o la información local. En España, ejemplo de ello es el relativamente nuevo medio informativo *Eldiario.es*, el cual consiguió a mediados de 2013 cerrar su primer año sin prácticamente pérdidas económicas y con un buen volumen de suscriptores, de los cuales obtienen casi un tercio de sus beneficios (Escolar, 2013).

Además de esa mayor competencia entre organizaciones informativas, Internet ha propiciado que la publicación de noticias deje de estar solo en manos de profesionales del periodismo y de instituciones periodísticas (Anderson et al., 2013, p. 6). Según Pérez-Curiel, además de los medios profesionales o periodísticos —que ceden un espacio a la audiencia, pero siguen organizando y distribuyendo las informaciones según los procedimientos tradicionales—, ya es posible distinguir otros dos tipos de medios (Pérez-Curiel, Méndez y Rojas, 2013, pp. 123-124). Por un lado, los medios sociales no periodísticos, los cuales priorizan los espacios de participación directa de los ciudadanos en la creación de contenidos como blogs, wikis o redes sociales. Por otro lado, los medios híbridos, que aúnan textos elaborados por redactores cualificados, aportaciones ciudadanas e informaciones agregadas o generadas por otras fuentes. Esos nuevos medios ejercen muchas veces de plataforma para que los usuarios individuales o instituciones no periodísticas puedan convertirse en una fuente de información potencialmente sustitutiva de los contenidos proporcionados por las marcas informativas tradicionales. Gracias a esos servicios, en varias ocasiones, personas especializadas en determinados temas o que han sido testigos directos de importantes eventos han demostrado tener la posibilidad de hacer un tipo de periodismo incluso mejor que el de los medios profesionales (Anderson et al., 2013, pp. 18-20). Lo cierto es, por tanto, que la creación de información profesional coexiste cada vez de modo más natural con las aportaciones informativas de carácter amateur (Pérez-Curiel et al., 2013, pp. 123-124; Anderson et al., 2013, pp. 18-20).

Hasta el momento, la investigación acerca del consumo de información *on-line* ha afirmado que a pesar de la tendencia a la segmentación que se da en Internet, no es posible afirmar que se haya producido un abandono de los grandes medios informativos tradicionales por parte de los consumidores; la gran mayoría de investigaciones indican que la mayor parte del tráfico de Internet se concentra en unos pocos medios y el resto de usuarios se dividen en una multitud de pequeños sitios web (Boczkowski et al., 2010, p.

1091).²⁰ Según indican los últimos estudios sobre el tráfico de los diversos *sites* que alberga Internet, parece que las ediciones digitales de la prensa tradicional continúan manteniendo el liderazgo como fuentes informativas también entre la audiencia de Internet.

Uno de los últimos informes elaborados por el *Instituto Reuters* para el estudio del Periodismo, el cual trata sobre todo las variaciones en el consumo de medios en Internet, muestra que el panorama internacional sigue estando dominado por la fuentes tradicionales que, en todos los países menos en Japón, superan a los agregadores y a los medios sociales (Newman y Levy, 2013, p. 53-56). Sin embargo, según ese mismo informe, en muchas de las principales potencias mundiales, los nuevos actores mediáticos empiezan a escalar posiciones y, en algunos casos, igualan e incluso superan ya a las fuentes tradicionales. En el caso de Reino Unido, por ejemplo, la fuente tradicional que tiene mayor cuota de mercado con diferencia es la *BBC*. En cambio, las fuentes que provienen de la prensa comparten porcentajes similares de cuota de mercado con los nuevos servicios, como es el caso de los agregadores y portales de Internet *Yahoo* y *Google News*, o como el de algunos nuevos medios cuyo modelo de producción se basa en la agregación y en la colaboración gratuita de profesionales, como es caso del *Huffington Post*.

En el caso de EE.UU., cabe destacar que la principal fuente *on-line* se trata ya de un portal de Internet como es *Yahoo*, aunque las marcas de las televisiones locales como la *FOX* y la *CNN* y también los periódicos locales mantienen en la red casi el mismo liderazgo que tienen en el entorno *off-line* (Newman y Levy, 2013, p. 53-56). En el mercado norteamericano, las principales marcas de prensa tradicional como son el *New York Times* y el *Washington Post* ocupan un lugar más elevado en el ranking de principales fuentes en el sector de la información en el entorno *on-line* que en el *off-line*. En el caso de muchos otros países principalmente europeos, como es el caso de Dinamarca, Francia, Alemania y España, las marcas de prensa continúan teniendo la mayor cuota de mercado, por delante de todo el resto de fuentes informativas y de servicios de Internet, tanto en el terreno *on-line* como en el *off-line*.

²⁰ Boczkowski afirma que el estudio de los patrones de consumo ordinarios indica que se está produciendo un proceso de homogeneización y, en cambio, el estudio de los fenómenos extraordinarios en el consumo de la información *on-line* lleva a afirmar que se está produciendo un proceso de segmentación (Boczkowski, 2010, p. 1091). Aunque este autor afirma que la mayoría de investigaciones defienden que el volumen de consumo de los nuevos medios es muy similar al del consumo de los medios tradicionales, también apunta que eso es, en parte, porque la mayoría de investigaciones están hechas a partir de teorías y metodologías tradicionales. Por tanto, es posible que las conclusiones de las investigaciones acerca de la potencial segmentación del consumo varíen a medida que evolucionen los métodos de investigación de audiencias para ajustarse a las características del consumo en la Red.

Si nos centramos en el caso de España, podemos confirmar el predominio de las marcas tradicionales. Según los datos recogidos por el *Interactive Advertising Bureau* en su *Libro Blanco* de 2010 sobre el panorama interactivo de los grupos de prensa en España, en ese año, los diarios digitales no solo estaban liderando los sitios de noticias e información, sino que además los grupos editoriales a los que pertenecen ocupaban el Top 10 de las compañías de Internet en España, alineándose con los grandes portales (*Terra*, *France Telecom* y *Yahoo!*) (IAB, 2010, p. 12). Además, los datos de ese mismo informe indican que son los medios de comunicación tradicionales y, en concreto, las ediciones *on-line* de los principales diarios españoles como *ElMundo.es*, *ElPais.com* y *ABC.es* los que encabezan la clasificación en la categoría de noticias e información, por encima de los agregadores como son *Yahoo! News* o *Google News* (IAB, 2010, p. 23). Si acudimos a los datos de la encuesta *Navegantes en la Red*, que realiza la AIMC a los usuarios de Internet españoles, confirmamos para la época actual esas tendencias apuntadas por el informe de la IAB en 2010; hoy entre las 15 webs más visitadas, se encuentran las ediciones digitales de 5 de los principales periódicos nacionales: *ElPais.com*, *ElMundo.es*, *Marca.com*, *20minutos.es* y *As.com* (AIMC, 2014). Según la misma encuesta, otros tipos de *sites* que comparten el ranking con los diarios digitales son los principales buscadores, las redes sociales y algunos servicios específicamente destinados al ocio y a las compras por Internet.

Todos los datos revisados en este apartado indican que, mientras las fuentes tradicionales continúan gozando de posiciones privilegiadas entre las preferencias de los usuarios de Internet, ya son muchos los nuevos proveedores de contenidos que ejercen una competencia real para ellas y que en algunos lugares del mundo incluso las superan. Esos nuevos actores ofrecen, además, servicios muy similares a los de los medios informativos tradicionales. La tendencia común en todos los países es la existencia de algunas marcas de mayor importancia que consiguen atraer unos volúmenes de cuota de mercado muy superiores al resto de infinitos competidores. Sin embargo, entre esas marcas "hegemónicas" ya no hay solo fuentes informativas tradicionales (Newman y Levy, 2013, p. 59). Mientras *Yahoo!* es ya la principal fuente informativa en Japón, en el Reino Unido lo es la *BBC*. Por otro lado, algunas de las principales marcas que provienen de periódicos impresos además de conseguir ampliar su cuota de mercado gracias a la innovación digital, como es el caso de *The New York Times*, *The Guardian*, *Le Monde* y *Der Spiegel*, consiguen también mantenerse como las principales fuentes informativas en el entorno *on-line*. En el mercado español, esas marcas que acaparan la mayoría de la cuota de mercado

en el entorno *on-line* pertenecen a las empresas de prensa y todo indica que la inversión en la innovación digital podría hacerles ampliar su cuota de mercado con respecto a la que tienen en el mercado *off-line*. A pesar de la ventaja que ostentan las marcas tradicionales, es muy probable que la mayoría de ellas no pueda obtener las mismas cuotas de mercado que históricamente han tenido en el entorno *off-line*, puesto que es evidente la fragmentación a la que tiende el mercado digital (Newman y Levy, 2013, p. 59). Como mínimo, es posible afirmar que probablemente esas empresas tradicionales tengan más dificultades para atraer el tiempo y la atención de una audiencia que cada vez tiene más opciones de información y entretenimiento.

Los nuevos actores en el mercado de la información *on-line* no han logrado arrebatarse a las grandes marcas de prensa el liderazgo del que gozan entre la audiencia de Internet que consume información, pero es un hecho que constituyen un reto para ellas. La infinita oferta de servicios informativos a la que los usuarios pueden acceder cada vez de forma más fácil y, en la mayor parte de casos, de forma gratuita, resta valor a los contenidos que hasta el momento han producido las empresas de prensa. Además, las empresas nuevas tienen más facilidades internas para impulsar procesos de innovación y sus modelos de producción aprovechan mucho mejor las facilidades que ofrece el modelo digital tanto para la producción como para la distribución de información, dado que han nacido para desarrollarse en este nuevo medio. Sin embargo, al menos en cuanto al volumen de audiencia, ni los nuevos medios informativos profesionales, ni los medios sociales orientados a la publicación de información por parte de los usuarios individuales ejercen hoy una competencia tal que permita pensar en una sustitución del uso de las marcas tradicionales.

Otros servicios *on-line* como los agregadores y redes sociales son los que hoy captan mayores volúmenes de audiencia y consiguen mayores inversiones de tiempo de los usuarios. Es un hecho que, por ejemplo, las redes sociales superan el volumen de tráfico de los diarios digitales y que, ni siquiera la estrategia de los medios informativos de difundir sus contenidos a través de buscadores o de esas mismas redes hace que el tráfico que ganan pueda equipararse al de esos nuevos actores mediáticos que han proliferado en Internet. Esas tendencias quedan corroboradas por los datos del informe de la IAB, según los cuales los periódicos digitales estaban en 2010 en un tercer lugar en cuanto al tiempo que le dedicaban los internautas a los distintos servicios de información *on-line*, después de los buscadores y de las redes sociales (IAB, 2010, p. 30). Sin embargo, es preciso hacer notar que ese informe también afirma que el 41% de los usuarios de redes sociales consumía

también diarios *on-line*. Ese dato indica que probablemente tanto buscadores como redes sociales son servicios que llegan a un target más amplio que el target habitual de los medios informativos lo cual les hace ganar más volumen de audiencia. Los medios informativos no cumplen la misma función que las redes sociales y, por ello, ese tipo de competidores no son completamente sustitutivos de las marcas de prensa tradicional. Además, esos nuevos actores pueden convertirse en un medio a través del cual las marcas tradicionales pueden llegar a más públicos distintos. Sin embargo, la diferencia que hoy hay entre usuarios de Internet que consumen uno y otro servicio pone en cuestión la actual capacidad de los medios informativos para llegar a nuevos públicos a través de la red. Duda que se explica si tenemos en cuenta el hecho de que los servicios que ofrecen las marcas de prensa tradicional se dirigen a un target adulto y con un cierto nivel de interés por los asuntos públicos que no suele caracterizar a otros grandes segmentos de la sociedad que no sean ya consumidores de los contenidos de prensa.

Los datos sobre el tipo de consumo que se hace de la información indican que las marcas tradicionales continúan teniendo el liderazgo. Pero es preciso tener en cuenta hacia dónde apuntan las tendencias de consumo, sobre todo en el caso de las generaciones más jóvenes que han desarrollado ya hábitos propios, probablemente caracterizados por unas dietas multiplataforma muy variadas (Serrano, 2013), en las que las marcas tradicionales no parece que tiendan a ocupar el mismo lugar que en los repertorios de los consumidores adultos. Aunque por el momento no existe un abandono global ni de los soportes convencionales ni de las fuentes tradicionales de información, los nuevos medios y servicios *on-line* suponen una alternativa de información y entretenimiento que proporciona valores añadidos a la audiencia. Para lograr mantener su ventaja competitiva frente a todo el resto de nuevos proveedores, será necesario que las empresas de prensa encuentren el modo de seguir siendo valiosas para las audiencias y para la sociedad, ya que, como veremos a continuación, tampoco está claro que puedan mantener el valor que hoy aportan a anunciantes e inversores, gracias a los cuales hoy aún se sustenta su modelo de negocio.

2.3.3. Caducidad del modelo de negocio

La disrupción en la industria mediática tradicional comenzó en la década de 1990 con el lanzamiento de la web comercial, pero permaneció invisible durante una década por el aumento de los ingresos de la publicidad en los medios tradicionales y el pinchazo de la burbuja *puntocom*, el cual convenció a muchos editores de que habían sobreestimado la

amenaza de Internet (Anderson et al., 2013, p. 9). Entre 1998 y finales de 2002 la economía global y también el sector TMT (tecnología, *media* y telecomunicaciones), disfrutaron hasta 2007 de un periodo de bonanza económica y bolsas alcistas debido a la desconfianza de los inversores en las nuevas empresas tecnológicas (Marqués, 2012, p. 11; Aguirreamalloa, 2008, p. 1; Rojo, 2003, p. 48). Aunque el declive de los lectores de prensa había empezado ya hacía tiempo, en plena bonanza publicitaria la rentabilidad parecía asegurada (Picard, 2010, p. 11; Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2012, pp. 17-18). La mayor dificultad para la industria de la prensa vino con el descenso de la difusión de las ediciones impresas, que no se había revelado crítico hasta la recesión económica de 2008, y sobre todo con el descenso de la inversión publicitaria, los cuales han situado a muchas cabeceras frente a la quiebra (Díaz Nosty, 2011, p. 2).

El volumen de lectores no ha disminuido tanto como lo han hecho las ventas y la difusión de los diarios generalistas a causa de la crisis económica y del cierre de puntos de venta (Marqués, 2012, p. 313). Por un lado, según el libro de la prensa diaria (AEDE, 2013), en España, desde el 2001, el volumen de lectores ha aumentado un 6.1%, aunque en 2011 se observa una pérdida de 125.000 lectores. A pesar de lo que se pudiera pensar sobre la competencia que ejercen los medios digitales y las propias ediciones digitales de la prensa generalista, lo cierto es que el volumen de lectores de prensa impresa no parece que haya disminuido drásticamente, y además, lo ha hecho proporcionalmente en todas las franjas de edad, con lo cual es posible descartar o, como mínimo, poner en duda la hipótesis sobre el abandono de la lectura de la prensa impresa por parte de los públicos más jóvenes (Marqués, 2012, p. 312). Sin embargo, desde 2001, en la Unión Europea, lo que sí ha descendido de forma más acusada es la difusión, que ha caído 14 millones de ejemplares (AEDE, 2013, pp. 25-27). Según la AEDE, solo en 2011, en la UE se perdió un volumen del 1.7% de la difusión que en términos absolutos, supone un millón de ejemplares; y en España, se perdió el 6.8%, lo cual supone un total de 76 ejemplares por cada mil habitantes y 87.000 ejemplares desde 2010.

Aunque la mayoría de empresas de prensa trataron de hacer crecer su difusión a base de aumentar su difusión combinada o gratuita u otros conceptos de la difusión que en total llegaron a representar el 22% de la difusión total, no lograron hacer frente a la crisis publicitaria (Marqués, 2012, pp. 313-314). Mientras la parte de inversión publicitaria destinada a diarios en el año 2000 suponía prácticamente el 30% de toda la inversión destinada a medios convencionales, en 2010, este porcentaje había caído 9,5 puntos con un descenso progresivo y constante a lo largo de todo el período; en valores absolutos la

pérdida fue de más de 545 millones de euros entre lo facturado en 2000 y en 2010, y de 740 millones si se cuenta desde el techo de inversión de 2007 (Marqués, 2012, p. 319). Mientras solo en 2010 la prensa impresa perdió un 12% de la inversión publicitaria, la prensa digital ganó un 10% (AEDE, 2013, p. 12). Frente a este panorama, las empresas de prensa han impulsado sus estrategias de innovación digital con la esperanza de recuperar las pérdidas que sufren sus ediciones impresas.

Al comienzo, los periódicos se resistieron a entrar en Internet porque no querían perder los ingresos que obtenían por las suscripciones a causa de la canibalización de su circulación impresa (Collis et al., 2010, p. 7). En la mayoría de casos decidieron cobrar una suscripción para el acceso a sus contenidos *on-line* u ofrecerlo sólo a los suscriptores de sus ediciones impresas. Muy pronto esta estrategia se dejó de lado y en torno al año 2000 los periódicos empezaron a dar libre acceso a sus contenidos *on-line* a fin de aumentar el volumen de audiencia y así también la inversión publicitaria (Giner, 2012, p. 56; Collis et al., 2010, p. 7). Sin embargo, nunca se han llegado a conseguir los beneficios esperados, porque en Internet son muchos más los actores que compiten por el pastel publicitario y los precios de la publicidad mucho más baratos (Giner, 2012, p. 56; Collis et al., 2010, p. 7). Por ello, aunque las ediciones *on-line* y todas las extensiones digitales de las marcas de prensa tradicional continúan ampliando la difusión de esas marcas, la realidad es que los beneficios que aportan a la corporación todavía no han servido para recuperar las pérdidas que en los últimos años han tenido (Collis, 2010, p. 8; Kirchhoff, 2009, p. 1). Ello ha hecho que en la mayoría de casos las empresas de prensa hayan recortado sus inversiones para el desarrollo de las ediciones *on-line*, las cuales aún están caracterizadas por un diseño deficiente, unos sistemas de navegación pobres y un contenido de baja calidad, o como mínimo, devaluado después de varios años en los que la tendencia en la mayoría de empresas ha sido la de distribuirlo de forma gratuita (Giner, 2012, p. 55; Casero-Ripollés, 2010, p. 600).

Internet es un medio muy adecuado para los anuncios clasificados y en el que la publicidad es más económica, por lo que muchos han destacado la amenaza que supone al poder canibalizar las inversiones publicitarias que hasta el momento habían sostenido a las empresas de prensa (Doyle, 2002, p. 123; Küng, 2008, p. 41; Kirchhoff, 2009, pp. 4-5; Picard, 2008). Según Anderson y otros autores, aunque los ingresos por publicidad convencional empezaron a caer en 2006, la evolución del mercado publicitario subyacente estaba ya muy avanzada y los ingresos desaparecidos eran un indicador tardío de un entorno transformado (Anderson et al., 2013, pp. 9-11). Muchas empresas habían

descubierto múltiples vías alternativas a los soportes tradicionales para sus estrategias de marketing (redes sociales, servicios de anuncios clasificados, *sites* basados en la recomendación entre usuarios, etc.). Esas vías ya no dependen del poder de los editores para reunir a grandes audiencias y hoy están substituyendo a la publicidad de marca de la que tanto se había beneficiado la industria de la prensa. Ese es otro de los motivos por el que la publicidad web nunca ha generado los mismos ingresos por lector que generaba o genera la publicidad en los soportes impresos. La publicidad móvil no presenta mejores perspectivas, y el continuo crecimiento general de la publicidad en línea con frecuencia está dejando a un lado a los medios tradicionales (Anderson et al., 2013, pp. 9-11).

En la primera década del siglo XXI, la mayoría de los periódicos han seguido dependiendo de la publicidad en el 80% de sus ingresos, y raramente han obtenido más del 10% a través de Internet, después de haber hecho sus primeras grandes inversiones en innovación tecnológica (Collis, 2010, p. 8; Kirchhoff, 2009, p. 1). Hasta ahora, nadie ha dado con una estrategia viable para atraer la publicidad suficiente o los ingresos por suscripción a las ediciones *on-line* o a ambas ediciones que permita a las empresas en crisis continuar con la plantilla actual, mantener todos los servicios o la amplia gama de noticias que antes ofrecían (Cerezo, 2012, p. 3; Kirchhoff, 2009, p. 9). Las marcas periodísticas de prensa impresa están experimentando nuevos modelos de negocio, basados en *micropagos* por la selección de determinados contenidos digitales o en *paywalls* para el pago por cierto volumen de consumo de noticias *on-line*, o en el reparto de los beneficios con los motores de búsqueda *on-line* como *Google* cargando contra la reproducción de sus contenidos o en la creación de sus propias empresas *spin-off* para conseguir beneficios alternativos (Goyanes-Martínez, 2013; Anderson et al., 2013, pp. 9-11; Kirchhoff, 2009, p. 9). Sin embargo, esas fuentes de ingresos digitales han fracasado u ofrecen ingresos inferiores a los que obtenían mediante el soporte impreso (Anderson et al., 2013, pp. 9-11). De todas las mencionadas, las que mejor han funcionado son las suscripciones digitales, como las que han impulsado en *Los Angeles Times*, el *Minneapolis Star Tribune*, *The New York Times*, entre otros. Pero incluso en estos casos el efecto neto de las suscripciones no compensa la reducción de ingresos del papel. En definitiva, el establecimiento de nuevas fórmulas encuentra numerosos obstáculos que impiden que el aumento del consumo de información en Internet se traduzca en un incremento de los ingresos económicos para los periódicos. Esos obstáculos son principalmente el predominio de la cultura de la gratuidad en el acceso a las noticias *on-line*, el cambio de los hábitos de consumo del público y el aumento de la competencia (Casero-Ripollés, 2012 y 2010).

La escasa perspectiva de crecimiento de la industria mediática ha hecho que las empresas de medios (cadenas de radio, sellos discográficos, estaciones de televisión, prensa y canales de televisión) sean las que más valor han destruido para sus inversores (Aguirreamalloa, 2008, pp. 31-32). En el periodo de 2003 a 2007, redes sociales y portales, empresas de servicios a telecoms, retailers *on-line* de contenidos, software de aplicaciones multimedia y electrónica de consumo fueron las que más valor crearon (Aguirreamalloa, 2008, pp. 31-34). En cambio, los sectores mediáticos vieron desplomarse el precio de sus acciones mucho más de lo que habían disminuido sus resultados, anticipando –en unos años todavía buenos– un cambio estructural en el sector, en el que cada vez las audiencias están más fragmentadas y los *empaquetadores de contenidos* van a tener cada vez más difícil monetizar el tiempo que el consumidor destina a la información. El consumidor final cada vez disfruta de mayor libertad para consumir entretenimiento de un modo alternativo al previsto por los fabricantes y empaquetadores de contenidos; cuanto más lejos del usuario se encuentra el sector, más desintermediadas quedan esas compañías, y más difícil tienen crear valor. Ante esas tendencias de disminución de la inversión, las empresas de prensa deben buscar fuentes de ingresos alternativas y principalmente las que provienen de sus usuarios. Sin embargo, para que las organizaciones periodísticas que cobran por sus contenidos digitales sean competitivas, será necesario que logren una cultura empresarial en la que la satisfacción del usuario sea el núcleo fundamental del negocio y en la que la resistencia a los cambios sea superada por una etapa de profunda experimentación y ensayo de nuevos productos, tecnologías, estrategias, servicios complementarios, etc. (Goyanes-Martínez, 2013, p. 906).

En definitiva, Internet ha modificado sustancialmente la estructura del mercado de los medios informativos y el modelo de negocio en el que se han sustentado hasta el momento las empresas de prensa debe repensarse. La esperanza que durante dos décadas han albergado los grandes editores de ampliar en Internet las fronteras del negocio no ha cristalizado. El nuevo soporte aún no ha sido capaz de contrarrestar la merma en la rentabilidad del producto convencional y, en parte por ello, los editores se han aferrado al mantenimiento y estímulo del producto impreso, aunque sea mediante ajustes drásticos que han afectado a la calidad y a la credibilidad de sus productos (de Miguel y Berganza, 2013, p. 54; Díaz Nosty, 2011, p. 2). No está claro todavía hacia dónde evolucionará el modelo de negocio de las empresas de prensa para que estas sigan siendo sostenibles en el nuevo entorno, pero lo que sí parece evidente es que Internet y la nueva economía están destruyendo el valor creado para los anunciantes y los inversores que durante el s. XX ha

sustentado a estas empresas (Picard, 2010, pp. 11-12; Anderson et al., 2013; Aguirreamalloa, 2008). Hay quien afirma que el cambio a una producción y distribución multiplataforma completamente digital permitiría solucionar las pérdidas de las empresas de prensa, pero por el momento, ni la tecnología ni los hábitos de consumo de sus audiencias han hecho posible prescindir del papel (Wirth, 2006, p. 459). Sea como fuere, si el modelo de negocio debe basarse en la obtención de beneficios a partir de diversas fuentes alternativas, tanto publicitarias, como de venta de contenidos, la prioridad de las empresas de prensa deberá ser una creación de valor para sus usuarios a través de las nuevas plataformas digitales que se convierta en una inversión estable de su tiempo y su dinero. Las empresas periodísticas se ven, por tanto, obligadas a repensar en primer lugar el valor que ofrecen a sus audiencias para lograr atraer nuevas formas de inversión publicitaria o de financiación.

2.4. Ventaja competitiva de las empresas de prensa

En los últimos años, se han visto debilitadas las dos barreras de entrada tradicionales en el sector de la comunicación —la regulación y la tecnología— y solo algunos medios tradicionales, especialmente los diarios, mantienen en parte algunas barreras a causa de la alta inversión inicial en activos materiales que es necesaria y, sobre todo, al gran peso de las marcas periodísticas tradicionales que mantienen fuertes vinculaciones emocionales con los lectores (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, pp. 56-57). Las economías de escala, los requisitos del capital y el acceso a los canales de distribución ya no son ahora barreras de entrada tan altas que puedan proteger a la industria de la publicación; el control monopolístico u oligopólico sobre los mecanismos de distribución se ha roto y el aumento exponencial de la competencia está desembocando en una gran fragmentación del mercado (Picard, 2011, p. 7; Küng et al., 2008; Aguirreamalloa, 2008, p. 2). Así como a finales del s. XX la principal ventaja competitiva de las empresas de prensa consistía en la propiedad de activos tangibles, en los que se apoyaban las barreras de entrada de la industria de la publicación, hoy que las tecnologías digitales son fácilmente accesibles para todo tipo de actores colectivos e individuales y que se han diluido las fronteras de las distintas industrias mediáticas, la principal ventaja competitiva de las empresas de prensa empieza a ser principalmente intangible. Como veremos en este subapartado, lo que hoy diferencia a las empresas mediáticas tradicionales son activos como el *know-how*, la experiencia y el conocimiento de los periodistas, los cuales garantizan la calidad y la credibilidad de los productos abanderados por unas marcas

mediáticas que han alcanzado ya tal reputación y autoridad que aún mantienen la fidelidad de grandes volúmenes de audiencia (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012; Picard, 2011; Küng et al., 2008).

Según Picard, la fragmentación de la audiencia entre los distintos tipos de medios que están proliferando es solo parte de la causa del descenso del consumo con el que lidian las marcas tradicionales; el reto fundamental es el abandono generalizado del consumo de información y, en concreto, de las fuentes tradicionales y de sus canales de distribución (Picard, 2010, p. 22). La infinita oferta de productos potencialmente sustitutivos y el modelo de gratuidad han hecho descender el valor que los contenidos de las empresas de prensa tienen para las audiencias (Casero-Ripollés, 2013; Picard, 2010, p. 11; Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, pp. 17-18). En la web se difunden las noticias de forma instantánea y sin coste alguno, sobre cualquier tema que pueda interesar a los lectores desde la política a las celebridades y a los resultados deportivos, y de hecho, las noticias de la web a menudo provienen de los propios periódicos que las difunden de modo gratuito a pesar de que las siguen cobrando en el periódico impreso (Casero-Ripollés, 2013; Collis, 2010, p. 4; Picard, 2011). El valor de la información, materia prima con la que trabajaba la industria de la prensa impresa, ha disminuido notablemente (Picard, 2010). Mientras los contenidos de las marcas de prensa pierden valor, los nuevos modos de producción y distribución de información que permite Internet pueden mejorar los productos ya existentes y aportan al mercado nuevas propuestas de valor (Shaver y Shaver, 2008, p. 79). Los proveedores de contenidos *on-line* cuentan, además, con algunas ventajas frente a las empresas que aún producen y distribuyen productos físicos porque pueden evitar muchas estructuras de costes tradicionales y hoy son, si cabe, los competidores más peligrosos para los medios impresos tradicionales y, por ello, considerados "verdaderas tecnologías disruptivas" para la industria de la prensa impresa (Meyer, 2004, p. 68).

El hecho de que en la industria de los medios exista una cada vez mayor selección de productos mediáticos entre los cuales los consumidores deben repartir su tiempo y atención hace que el coste de que acaben sustituyendo un producto por otro resulte muy bajo (Norbäck, 2005, p. 152; Taneja et al., 2012; Rojo, 2003, p. 29). Dado que hoy los consumidores están más capacitados para buscar, compartir, consumir e incluso producir contenido de formas nuevas, las empresas periodísticas deben esforzarse más por atraerlos y retenerlos, y por aprovechar las posibilidades de establecer relaciones más directas y personalizadas con ellos gracias a las oportunidades que les ofrece Internet (Picard, 2011, p. 7; Küng et al. 2008; Aguirreamalloa, 2008, p. 2). Además de a las grandes pérdidas de

inversión publicitaria, las empresas informativas se enfrentan al riesgo de perder lo que hoy constituye su mayor ventaja: los grandes volúmenes de audiencia que aún mantienen el vínculo con ellas. El hecho es que, por el momento, la mayoría de empresas de comunicación líderes de los EE.UU. y de Europa acaparan menos cuota de mercado y las posiciones dominantes son cada vez menos (Sánchez-Tabernero, 2003, pp. 25-27). Aunque hasta el momento las empresas tradicionales parecen retener a sus audiencias porque ha crecido el tráfico de los sites que provienen de los grandes medios impresos tradicionales, algunos autores argumentan que es escasa la profundidad con la que los usuarios consumen sus contenidos y es muy poco probable su fidelidad a no ser que las marcas tradicionales encuentren el modo de diferenciarse estratégicamente (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, p. 18; Lacasa et al, 2012; Picard, 2010, p. 13).

Frente al nuevo panorama competitivo, es especialmente crítica la tendencia a la homogeneización de los contenidos que es observable desde hace años en los medios tradicionales: la profesionalización del periodismo y de los estudios de comunicación, junto con la mercantilización de las empresas informativas y de sus productos han desembocado en la actual estandarización de los valores de la información, de las historias, de las fuentes que se usan, de los formatos y de los estilos, lo cual se traduce en una mínima diferenciación entre los productos mediáticos (Picard, 2010, p. 54; Boczkowski y de Santos, 2007). Esa falta de diferenciación se convierte en un problema mayor si tenemos en cuenta que en el actual sistema mediático todos los medios informativos — tanto los nuevos como los tradicionales— pueden producir el mismo tipo de contenidos y difundirlos a través de las mismas tecnologías y con los mismos formatos. Dada la infinidad de opciones informativas a las que los consumidores pueden acceder gratuitamente, existe un aparentemente creciente abandono de los medios tradicionales o de pago que cada vez están menos diferenciados y que resultan más predecibles en sus temas y enfoques con el consecuente deterioro de sus marcas periodísticas (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012, p. 18). Son muchos los que alertan sobre el riesgo de que el público deje atrás los medios tradicionales por el consumo de otros proveedores de contenidos o plataformas de distribución en Internet que sirven igual o mejor a sus necesidades, por ello, es preciso que un medio informativo que desee sobrevivir en la nueva economía digital, se diferencie de los demás y encuentre la manera de seguir aportando valor a través de la satisfacción de nuevas necesidades informativas (Picard, 2010, p. 11; McDowell, 2011, pp. 38-39).

En una industria formada por grupos estratégicos la diferenciación reduce el número de competidores efectivos de una empresa y aporta probabilidades de mejorar el desempeño financiero y de supervivencia (Dimmick, 2006, p. 357). La diferenciación de los productos es una estrategia usada por las firmas para hacer sus productos únicos porque tienen propiedades diferentes a las de sus competidores, de modo que se reduce su sustituibilidad y se limita el nivel de competencia (Picard, 2011, p. 158). Las opciones de diferenciación que tienen los gestores de los medios están relacionadas con el tipo de contenido y su formato, con los momentos en los que ese contenido está disponible, y con las decisiones de producción que determinan la audiencia específica a la que el medio se dirige en función de su demografía, del lugar desde el que usa el medio y del método de venta. No obstante, a medida que la sociedad adopta Internet y todos los soportes móviles de consumo de información, los contenidos y las marcas periodísticas tienden a la ubicuidad (Cabrera, 2013, p. 13).

El principal elemento que contribuye a la diferenciación de una organización periodística es la personalidad propia de su institución y la calidad de sus contenidos (Anderson et al., 2013, p. 29). Los medios informativos tradicionales disponen de una gran capacidad de construir esa personalidad propia: el *Know-how* de las empresas ya experimentadas contribuye a su diferenciación no solo porque disminuye los costes independientes de la escala, sino porque determina las historias, las noticias y las ideas que el periódico integra y, por tanto, el valor intangible que el producto tiene para los consumidores (Sánchez-Taberner, 2000, pp. 31-32; Doyle, 2002, pp. 123-124). Los modos propios de hacer aún diferencian a las marcas periodísticas tradicionales de sus competidores, dado que, por el momento, la gran mayoría de nuevos proveedores de información no cuentan con todos los medios con los que cuentan las grandes empresas informativas para cubrir los grandes eventos (Kirchhoff, 2009; Llorens et al., 2012, p. 7). En muchos casos, esos nuevos actores aún no han conseguido elevados niveles de monetización y están dominados por un periodismo poco profesional y experimentado que garantice la calidad y la credibilidad de la información.

En el nuevo entorno mediático, la información necesita de avales que garanticen su veracidad, contraste y transparencia, elementos clave que son resultado de un proceso documental, de acceso a fuentes, de contextualización, explicación, análisis, interpretación o juicio crítico de los acontecimientos; un tratamiento profesional y especializado de la información es lo que, en primer lugar, puede diferenciar a los contenidos de un medio de comunicación tradicional y lo que pone el sello de calidad a sus productos (Pérez-Curiel et

al, 2013, p. 124). En un complejo entorno, rico en información, la marca periodística es la que proporciona a los consumidores de información la seguridad de que las funciones de recopilación de noticias, de edición y de empaquetado proporcionan los niveles esperados de calidad (Pérez-Curiel et al, 2013, p. 124; Shaver y Shaver, 2008, p. 80). La marca simplifica el proceso de selección y de compra, ya que ofrece a los consumidores una mayor familiaridad y confianza que los nuevos proveedores de contenidos porque representa ciertas garantías sobre la calidad de los contenidos y la credibilidad de la institución mediática con respecto a los nuevos medios que aún no son tan conocidos como las empresas mediáticas tradicionales (Newman y Levy, 2013, p. 60; Starkey, 2013; Kohut et al., 2012; Shaver y Shaver, 2008, p. 80). Por ello, hoy más que nunca, la marca es uno de los principales activos intangibles de cualquier empresa mediática ya que diferencia sus productos del resto de competidores.

Puesto que las marcas de prensa tradicional tienen ya una vasta experiencia en la creación de contenidos informativos, han sido las primeras en el sector y han desarrollado un servicio público durante años, cuentan ya con la confianza y fidelidad de un gran volumen de audiencia (Pérez-Curiel et al, 2013, p. 124; Sánchez-Tabernero, 2000, p. 31). Son muchos los estudios que indican que si las marcas de prensa continúan manteniendo el liderazgo en cuanto al volumen de tráfico dentro de las categorías de noticias es precisamente porque son las marcas que tienen mayor credibilidad (Newman y Levy, 2013, p. 60; Starkey, 2013; Kohut et al., 2012; IAB, 2010, p. 31). Según el documento elaborado por la IAB, las claves del actual crecimiento de las ediciones *on-line* de los periódicos tradicionales y su posicionamiento privilegiado se basan en el valor de sus marcas y en el poder de prescripción que sus cabeceras representan (IAB, 2010, p. 23). La mayoría de consumidores, sobre todo aquellos que están más interesados en la información, a pesar de la infinita oferta a la que tienen acceso, suelen consumir habitualmente un pequeño conjunto de fuentes (Newman y Levy, 2013, pp. 59-60; Taneja et al., 2012). El conocimiento de las fuentes que tienen los usuarios y la confianza que depositan en ellas es una de las principales causas de la selección de ese repertorio (Newman y Levy, 2013, p. 60; Lacasa et al., 2012). Por tanto, la fortaleza de las marcas de prensa basada en su credibilidad y en la fidelidad de múltiples audiencias es uno de los principales factores que parece diferenciarlas de los nuevos servicios de información *on-line*.

Según un estudio realizado en 2006, citado en una de las últimas publicaciones sobre la confianza de los consumidores en los medios de comunicación, después de la televisión nacional, los periódicos eran los medios en los que más confiaba la audiencia y

los sitios web de noticias y blogs eran los que generaban menos confianza (Starkey, 2013, p. 81). Es probable que esos públicos, al acceder a la red, también confiaran más en las extensiones de las marcas tradicionales de prensa que en los nuevos medios, aunque también que todas esas tendencias hayan variado y que lo sigan haciendo a medida que el público esté más familiarizado con las nuevas fuentes de información.

La credibilidad de las marcas tradicionales se enfrenta hoy a múltiples retos. Según algunos informes, la confianza en los medios tradicionales tiende a decaer. Los sectores más jóvenes de consumidores interesados en la información (25-34 años) parecen más abiertos a confiar en los medios sociales e independientes de sus fuentes de información tradicionales (Newman y Levy, 2013, p. 60). A nivel español, los datos aportados por el informe sobre la profesión periodística de 2011 marcan tendencias algo distintas (Farias, 2011, pp. 97-108). Según ese informe, Internet supera ya tanto a la prensa de papel como a la radio y se convierte en la segunda fuente de información más habitual, superada únicamente por la televisión y la prensa digital es la segunda fuente de información más consultada. La mayoría de los encuestados en ese trabajo continúa otorgando considerables niveles de credibilidad tanto a los periodistas como a las noticias publicadas por los medios tradicionales, entre los cuales, los periódicos son los más creíbles después de la televisión e Internet. La Red está todavía en un cuarto lugar en lo que se refiere a la confianza que aporta a los usuarios, incluso a los usuarios más jóvenes. Aunque la fortaleza de las marcas mediáticas continúa siendo una de sus principales ventajas competitivas, es preciso velar por mantener su credibilidad frente a las múltiples nuevas fuentes de información y frente a los nuevos hábitos de consumo de las audiencias.

En definitiva, tanto los cambios estructurales que está sufriendo el sistema mediático como los cambios en los hábitos de consumo y en las expectativas de la audiencia indican que los activos intangibles son los que hoy pueden diferenciar mejor a las empresas informativas tradicionales; la calidad periodística de los profesionales, la credibilidad de las organizaciones y la confianza que generan las marcas de los medios convencionales son algunas de sus principales ventajas competitivas. Sin embargo, la adopción de los nuevos medios por parte de las nuevas generaciones de usuarios hace pensar que esa ventaja puede empezar a resentirse, sobre todo teniendo en cuenta la creciente credibilidad que empiezan a generar los nuevos medios en las audiencias. La puesta en valor de las marcas de prensa tradicional cobra aún mayor relevancia hoy que el producto que la marca representa empieza a ser percibido como una *commodity*, de escaso valor y accesible gratuitamente (Casero-Ripollés, 2013; McDowell, 2011, p. 37; García-

Mansilla, 2013, p. 78). Lo que se ha evidenciado en la última década es que hoy cada uno de los actos que crean periodismo se puede hacer bien, ya sea dentro o fuera de la sala de redacción, por profesionales o por aficionados; la evolución competitiva del sector de los medios informativos dependerá de la economía del ecosistema y, en definitiva, de las necesidades de los usuarios (Anderson et al., 2013, p. 17). Para el aprovechamiento y mantenimiento de la actual ventaja competitiva que proporciona la fortaleza de marca a las empresas tradicionales, se hace, por tanto, imprescindible una reflexión más profunda sobre cómo las empresas de prensa pueden seguir siendo necesarias y valiosas para las audiencias. Solo así las empresas informativas lograrán diferenciar sus marcas dentro del nuevo sistema mediático y ser sostenibles en el largo plazo.

2.5. Planteamiento de la investigación

El estudio de la literatura realizado a lo largo de todo este capítulo de la tesis doctoral ilustra cuáles son las principales causas de la crisis que sufren las empresas de prensa. Hemos visto cómo ha descendido el valor que crean para sus *stakeholders* externos (anunciantes, inversores, audiencias y sociedad). En las dos últimas décadas, ese valor se ha visto afectado por el cambio que han suscitado las tecnologías digitales en la estructura del mercado mediático, por el modelo de gratuidad hacia el que ha evolucionado la industria de los contenidos y también por el comercialismo que ha regido las estrategias de gestión de las empresas de prensa. Los contenidos producidos por los nuevos y variados actores mediáticos son en muchos casos sustitutivos de los productos y de los servicios informativos que las empresas de prensa ofrecen. Los productores de contenidos informativos compiten más agresivamente que nunca por la inversión publicitaria que había sostenido a las compañías mediáticas tradicionales. También lo hacen por el tiempo, la atención y la confianza de una audiencia que cada vez tiene más opciones de información y entretenimiento a bajo coste.

El aparentemente escaso potencial de crecimiento de las empresas de prensa ha originado la desconfianza de los inversores, cuya presión en la mayoría de casos ha llevado a dichas empresas a impulsar estrategias de gestión orientadas al corto plazo. Las estrategias comercialistas de las empresas de prensa han puesto en evidencia la falta de experiencia que tienen en la gestión de entornos tan competitivos. No parecen haber contribuido a la creación de un valor que sea sostenible en el largo plazo. Uno de los elementos que más se ha devaluado es el contenido periodístico. En muchas ocasiones, es de baja calidad y se distribuye de forma gratuita. El sometimiento de muchos diarios de

referencia a las leyes del mercado se ha traducido en la espectacularización de la información, por encima del rigor periodístico, y en la estandarización de los contenidos. Esa gestión de las empresas de prensa ha derivado en una escasa diferenciación de los productos informativos y de las marcas que los representan respecto a los nuevos competidores. Las estrategias que han impulsado las empresas de prensa ante el aumento de la competencia, en definitiva, se han basado tradicionalmente en una serie de prácticas cimentadas en la necesidad de popularizar los contenidos para llegar a la máxima audiencia posible. Sin embargo, los cambios estructurales que ha generado Internet en la industria mediática indican que es muy probable que las empresas de prensa no vuelvan a llegar a audiencias masivas como las de antaño. Por tanto, es probable que deje de ser eficaz el modelo basado en la elaboración de un producto generalista diseñado para llegar a grandes masas de audiencia cuyos volúmenes sean canjeables por grandes volúmenes de inversión publicitaria.

En el nuevo ecosistema mediático se hace necesario que las estrategias de las empresas de prensa nazcan de una reflexión más profunda sobre el valor distintivo que van a ofrecer a sus consumidores, hoy mucho más activos en la selección y producción de la información y con muchas más opciones para satisfacer sus necesidades informativas. Actualmente, la discusión entre profesionales y académicos tiende a girar en torno a la definición de los modelos de negocio que harán viable la actividad de esas empresas en el corto o medio plazo. En realidad, para que las empresas de prensa continúen siendo sostenibles en el largo plazo, es necesario repensar primero el valor sobre el que se sustenta ese modelo; es decir, el valor que internamente pueden crear para satisfacer las nuevas expectativas de las audiencias y de la sociedad (McDowell y Sutherland, 2000; Anderson et al., 2013; Picard, 2010, pp. 11-12).

El análisis realizado sobre la evolución del contexto competitivo en el que actúan las empresas de prensa nos lleva a afirmar que hoy aún cuentan con la ventaja de mantener grandes volúmenes de audiencia y una buena reputación en los que apoyarse para continuar siendo sostenibles en el entorno digital. Hasta el momento, las empresas de prensa han logrado fidelizar a sus públicos y atraer a nuevos usuarios a través de sus ediciones *on-line*, gracias, en gran parte, a su buena reputación. No obstante, si esas empresas pretenden seguir reforzando la relación con sus usuarios y llegar a otros a través de las nuevas plataformas, deberán velar por mantener esa buena reputación también a través de su innovación digital. Para que las empresas de prensa puedan aprovechar y

mantener su ventaja en el largo plazo será necesario que se replanteen el modo distintivo que tienen de satisfacer las necesidades de sus audiencias.

2.5.1. Pregunta, hipótesis y objetivos

El presente trabajo de investigación pretende profundizar en las estrategias de gestión que pueden ayudar a la empresa informativa a crear valor y mantener su ventaja en el contexto digital. En él trataremos de responder a la siguiente pregunta de investigación: *¿cómo pueden las empresas de prensa crear valor y mantener su ventaja competitiva en el actual contexto digital?* Como hemos visto, uno de los principales factores diferenciadores de las empresas de prensa es la reputación que tienen sus marcas para las audiencias. Por ello, en este trabajo partiremos de la siguiente hipótesis: *las empresas informativas pueden crear valor si, en su adaptación al entorno on-line, priorizan la gestión de aquellos intangibles que aún las diferencian en el mercado, como hoy es el valor que sus marcas tienen para las audiencias.* Con el fin de contestar a la pregunta de investigación formulada y de validar la hipótesis planteada, nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

1. Describir las estrategias de reorganización que están llevando a cabo las empresas de prensa para afrontar la digitalización y analizar de qué modo las innovaciones que están impulsando contribuyen a la creación de valor.
2. Estudiar de qué modo las estrategias de gestión empresarial pueden contribuir a la creación de valor y al desarrollo de la ventaja competitiva que supone tener *valor de marca* y analizar cuál es su actual aplicación en el caso de las empresas informativas.
3. Identificar aquellas estrategias y herramientas de gestión que pueden ayudar a crear *valor de marca* en el contexto concreto de la reorganización convergente que las empresas de prensa están llevando a cabo.

2.5.2. Metodología

Mediante la consulta bibliográfica de las principales fuentes especializadas, por un lado, en gestión de la convergencia en empresas informativas y, por otro lado, en gestión

empresarial y gestión de intangibles, profundizaremos en la perspectiva teórica que nos permitirá abordar el estudio de caso de una de las marcas de prensa más prestigiosas de nuestro país: *La Vanguardia*. En la parte III de esta tesis doctoral estableceremos el marco teórico. Posteriormente, en la parte IV, concretaremos los objetivos del estudio de caso y justificaremos las metodologías escogidas para llevarlo a cabo. Tanto a través de la construcción del marco teórico como del análisis de esa cabecera de la prensa catalana trataremos de aplicar la teoría sobre la gestión de intangibles al caso de las empresas informativas, y de detectar cuáles son algunas de las estrategias y herramientas de gestión que pueden ayudarles a mantener y aumentar su ventaja competitiva en el proceso de reorganización y adaptación al entorno digital que hoy llevan a cabo.

III. MARCO TEÓRICO
GESTIÓN DE EMPRESAS INFORMATIVAS Y CREACIÓN DE VALOR EN EL
MERCADO DIGITAL

3.1. Introducción al marco teórico

En la presente tesis doctoral, hemos escogido el marco de la gestión de empresas informativas con el objetivo de desarrollar las líneas estratégicas que, por un lado, pueden ayudar a las empresas de prensa a crear un nuevo valor que sea sostenible en el largo plazo y que, por el otro, les permitan desarrollar y mantener su ventaja competitiva. En el ámbito de la *gestión de empresas mediáticas*, el análisis de las empresas se ha abordado primordialmente desde una perspectiva macroeconómica. La atención se ha centrado en los factores externos que afectan a las empresas de comunicación —tecnológicos, regulatorios o de consumo— y no tanto en sus dinámicas internas (Medina, 2011, p. 15; Vara y Vázquez, 2011, p. 196). Sin embargo, existen ya algunas iniciativas académicas para desarrollar modelos que integran la perspectiva interna de las empresas de medios con otros elementos de su entorno. Los medios de comunicación funcionan a la vez como negocios y como instituciones sociales; su comportamiento es resultado de diversos factores —económicos, pero también sociales, psicológicos y culturales—, los cuales se refieren tanto a las condiciones estructurales en las que se desarrollan esas empresas como a todos sus *stakeholders*, externos e internos. Por ello, abordar tanto la perspectiva externa como la interna es necesario para afrontar el desafío aún no resuelto de integrar la perspectiva económica y la social en el estudio de las empresas informativas. Un desafío al que se han enfrentado desde su nacimiento las disciplinas de la *economía* y de la *gestión de medios* (*Media Economics* y *Media Management*) (Vara y Vázquez, 2011, pp. 195-196).

Las investigaciones sobre la innovación y la creación de valor en las empresas periodísticas empiezan a destacar no solo la importancia del valor económico, sino también la relevancia de su valor social, el cual está directamente relacionado con sus activos intangibles. La época post-industrial en la que se encuentran las empresas informativas conduce al interés por ampliar el foco de investigación desde los activos tangibles a los intangibles, tales como el valor de las marcas, la calidad o el conocimiento de los periodistas. La gestión de esos intangibles puede contribuir a la creación de valor social y económico (Anderson et al., 2013; Díaz Nosty, 2013; Picard, 2010; Pérez-Serrano, 2010). Por un lado, la mayoría de los intangibles están relacionados con la aplicación que se haga en las empresas informativas de los valores éticos, psicológicos, sociales y culturales que implica la profesión periodística. Por otro lado, son dichos intangibles los que hoy distinguen a unas empresas de otras —por encima de activos tangibles como pueden ser las estructuras tecnológicas o los productos materiales—, les dan ventaja competitiva y pueden ayudarlas a reforzar la relación con todos sus *stakeholders*. El estudio sobre la gestión de

los intangibles en empresas informativas, en definitiva, puede contribuir a integrar la perspectiva social y la económica en el estudio de la empresa informativa.

Esta tesis doctoral pretende contribuir a la tarea de integrar las perspectivas interna y externa, así como la social y la económica, en el estudio de las empresas informativas. Por ello, abordaremos el problema de la crisis estructural que sufren las empresas de prensa, desde una perspectiva que se centre en la gestión de los intangibles. Consideramos que hoy dicha gestión puede ser una de las principales fuentes de creación de valor para las empresas informativas, las cuales se encuentran en pleno proceso de reorganización para afrontar los retos del entorno digital. En un primer apartado del presente marco teórico, estudiaremos cuáles han sido los principales procesos de reorganización que han impulsado las empresas de prensa para adaptarse a las tecnologías digitales. Nuestro objetivo será analizar cómo se están gestionando los procesos de innovación y hasta qué punto estos contribuyen a la creación de valor. En un segundo apartado, estudiaremos la literatura acerca de la gestión de intangibles en las empresas informativas y analizaremos de qué modo la adopción de esa perspectiva puede contribuir a la creación de valor y al desarrollo de la ventaja competitiva de esas empresas. Finalmente, tras la revisión bibliográfica realizada en este marco teórico, en un tercer apartado, trataremos de identificar aquellas líneas de gestión estratégica de la empresa informativa que en el caso específico de las empresas de prensa pueden lograr que la innovación digital contribuya a desarrollar y ampliar su actual ventaja competitiva, la cual se basa en gran medida en uno de sus principales activos intangibles: el valor de marca.

3.2. Reorganización de las empresas periodísticas e innovación digital

Las empresas de prensa han emprendido sus estrategias de digitalización con el objetivo de innovar y crear un nuevo valor que las ayude a seguir siendo sostenibles en el nuevo entorno. En este primer apartado del marco teórico, analizaremos de qué modo se ha gestionado la innovación digital en las empresas informativas. Dado que los procesos de digitalización están desembocando en lo que hoy la mayoría de estudiosos han convenido en llamar *proceso de convergencia*, conviene atender a la discusión existente acerca de la definición del término *convergencia* que se ha realizado desde distintas perspectivas. Mediante el estudio de las principales publicaciones que han definido la convergencia, trataremos de identificar los principales ámbitos y actividades de las empresas informativas que han sufrido cambios a raíz de la digitalización. Así, trazaremos el esquema que seguiremos en los siguientes subapartados para analizar hasta qué punto las estrategias de

digitalización han contribuido a la creación de un nuevo valor en el caso específico de las empresas de prensa.

Tal y como recogen varios investigadores que estudian el fenómeno convergente en el ámbito de los medios de comunicación, en un principio, la convergencia se definía desde el punto de vista tecnológico. Desde esa perspectiva, el término hacía referencia a las posibilidades que ofrecía la tecnología electrónica para la difusión de contenidos (Gordon, 2003; Salaverría y García Avilés, 2008; Masip, Díaz-Noci, Domingo, Micó, y Salaverría, 2010). De Sola Pool fue uno de los primeros en popularizar el término al publicar su libro *Technologies of freedom* (1983), en el que define lo que él llama la *convergencia de modos*. Un fenómeno por el cual los distintos modos de comunicación que tradicionalmente habían existido de forma separada empiezan a poder ser distribuidos a través de un único sistema electrónico y tienden a unificarse en un gran sistema (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 33; Gordon, 2003, p. 58). Las ideas de De Sola Pool y los primeros proyectos de investigación sobre las consecuencias de la convergencia en las empresas mediáticas, sumadas a la aparición de la *World Wide Web* en 1990, llevaron tanto a los directivos de las empresas mediáticas como a académicos e investigadores a la convicción de que las distintas industrias mediáticas iban a empezar a superponerse y a distribuir sus contenidos a través de un único sistema.²¹

A principios de los años 90, cuando las empresas de prensa decidieron asociarse con las cadenas de televisión, la convergencia empezó a adquirir otro sentido y se empezó a definir desde la perspectiva empresarial que asociaba el fenómeno convergente con los procesos de concentración mediática y de diversificación de actividades (Gordon, 2003, p. 59; López y Pereira, 2010, p. 321). Como hemos visto en el estado de la cuestión, las asociaciones entre empresas de prensa y cadenas de televisión tomaron diferentes formas. Todas se emprendieron con el objetivo de crear sinergias entre las distintas empresas que formaban cada una de las nuevas corporaciones. Los distintos departamentos y profesionales podían colaborar entre ellos para la distribución y/o promoción de sus productos a través de varios canales (Lawson-Borders, 2006, p. 4; Doyle, 2002, p. 78).²²

²¹ Un ejemplo paradigmático es el discurso elaborado por Negroponte (1979) para sus discusiones con los empresarios a los que pedirá financiación para sus investigaciones y con las que el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) podrá abrir el *Media Lab* en 1985. Ese discurso se basaba en la tendencia de las industrias -audiovisual, computación, edición y publicación- a unificarse en una sola (Gordon, 2003, p. 58).

²² Muchos periódicos se asociaron con emisoras de radio para promocionar sus contenidos mutuamente y muchas compañías empezaron a llevar a cabo una promoción más agresiva de los contenidos y a compartir más contenidos en sus múltiples plataformas (Gordon, 2003).

Antes de que las alianzas y fusiones entre las distintas empresas mediáticas tuvieran como consecuencia grandes cambios organizacionales a nivel interno, lo que las empresas llevaron a cabo fue lo que Gordon ha denominado *tácticas* de convergencia empresarial; medidas concretas para solucionar problemas a corto plazo, sobre todo relacionados con las actividades de marketing, con la distribución de los contenidos y con el aumento de los ingresos (Gordon, 2003, pp. 65-66). Con respecto a la posibilidad de crear sinergias operacionales entre las actividades de las redacciones de las empresas de prensa y las de televisión existían más reticencias, ya que las competencias como los equipamientos y las técnicas que requiere la producción de noticias en una y otra plataforma son muy diferentes (Doyle, 2002, p. 78). La convergencia, en definitiva, no siempre suponía grandes cambios, ni en la propiedad de las empresas, ni en la estructura organizacional, ni en las rutinas productivas de los profesionales que trabajaban en esas empresas. Por ende, la convergencia tampoco suponía profundas modificaciones en la cultura de la organización periodística, a pesar de que eso sería lo deseable para que el proceso convergente tuviese éxito (Gordon, 2003, pp. 68-71).

La diversificación del negocio a través de productos relacionados fue la estrategia preferida por las empresas mediáticas dado que sus productos están basados en contenido intangible (Chan-Olmsted y Chang, 2003, p. 217; Doyle, 2002, p. 78). Eso les permite almacenar el contenido fácilmente y presentarlo en distintos formatos (por ejemplo, en las ediciones impresas y *on-line*). Así, mediante la reposición y el aprovechamiento del *know-how* que tienen las empresas sobre el marketing, es posible extender fácilmente las líneas de producto y alcanzar una mayor productividad. La principal estrategia de la mayoría de empresas fue la de optimizar la distribución de contenidos, re-empaquetándolos y tratando de llegar a las audiencias del modo más conveniente posible, a través de más plataformas que antes (Lawson-Borders, 2006, p. 5). A mediados de los 90, la eclosión de Internet propició un cambio en las dinámicas de las grandes corporaciones y en el seno de las empresas periodísticas. La Red actuó como catalizadora de nuevos procesos de coordinación entre los distintos soportes que formaban cada una de las grandes corporaciones (Salaverría, 2010, p. 29). Esos procesos alcanzaron ya no solo a las actividades comerciales sino también a las editoriales. Empezó entonces a ser patente la inoperancia del modelo editorial basado en la replicación de unos contenidos que habían sido elaborados previamente para cualquiera de los soportes tradicionales. Así, se hizo necesario desarrollar modelos de producción de contenidos que satisficieran las necesidades de cada uno de los medios que las corporaciones poseían. Hoy por hoy, la

colaboración entre distintos medios de una misma corporación se ha extendido ya en la mayoría de países como un intento, aún cauto, de afrontar el cambio tecnológico y las nuevas expectativas de las audiencias (Quandt y Singer, 2009, p. 131).

Desde finales de los 90, cobró fuerza una corriente que ha tendido a definir la convergencia de manera sistémica. Esa perspectiva considera, además de aspectos tecnológicos y estructurales, otros que atañen a las distintas esferas (empresas, profesionales, audiencias, contenidos, etc.), si bien todavía no existe consenso sobre cuáles deben ser (Masip et al. 2010, p. 573). Los primeros estudios, que analizaban la convergencia desde un punto de vista empresarial, la definían a partir de las estrategias de los gestores de los medios, centradas en las posibilidades de la tecnología para la promoción y distribución de contenidos a través de diversas plataformas. Sin embargo, desde la perspectiva sistémica, la investigación empieza a prestar atención a las consecuencias organizacionales que tiene la convergencia en el proceso de la producción de noticias y en los responsables de la elaboración de los contenidos: periodistas y editores (Killebrew, 2005, p. 41; Moreno, 2009). Esa perspectiva recupera asuntos clásicos en la gestión de las empresas de prensa, tales como la organización del trabajo, la gestión del cambio, el liderazgo, la motivación de los equipos y la asignación de recursos (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 38). Moreno (2009), por ejemplo, interpreta la definición de convergencia estructural aportada por Gordon (2003) desde la perspectiva del análisis de procesos y gestión del cambio. Ese autor centra su atención en los cambios que la convergencia produce en la estructura, en la organización y, sobre todo, en los procesos de las empresas editoras tanto a nivel estratégico, como táctico y operativo (Moreno, 2009, p. 24). Según el autor, esos procesos parecen conducir a estructuras —ya sean físicas o lógicas— integradas y con una clara orientación *cross-media*.

La perspectiva sistémica no aporta un modelo comúnmente aceptado y reconocido sobre lo que es la convergencia o sobre cuál sería el estado ideal al que debe llevar el proceso de adaptación a las tecnologías digitales de las empresas productoras de contenidos (Masip et al., 2010, p. 573). Sin embargo, esa perspectiva sí ilustra una nueva concepción de las empresas periodísticas; una visión integral de la empresa editora en la que el todo tiene más valor que cada una de sus partes (Moreno, 2009, p. 29). Esa perspectiva asume que la convergencia tiende hacia la integración de los distintos medios de una misma corporación bajo el paraguas de una misma marca, ya no solo para las actividades de distribución, sino también para las de producción de los contenidos. Esos contenidos se elaboran y se distribuyen a través de las distintas plataformas en función de

las utilidades que tiene cada una de ellas para la audiencia y, de ese modo, se extiende la presencia de la marca, que tiende a ser ubicua (Cabrera, 2013, p. 23). Según Salaverría, la nueva concepción sistémica de las empresas periodísticas que atiende a su configuración como conglomerados multimedia y multiplataforma, ya no solo en lo económico, ha comenzado a traducirse en una idea: la marca es más importante que el soporte (Salaverría, 2010, p. 29). En la era de la distribución multiplataforma disponer de una marca ubicua y acreditada ha pasado a convertirse en un elemento clave. Por eso, en los últimos años, se ha visto en los distintos medios una tendencia a reforzar su identidad en las múltiples plataformas, por ejemplo, mediante la estrategia de mantener el mismo nombre de cabecera de las ediciones impresas en sus ediciones *on-line*.

Una tesis doctoral defendida recientemente por Gustavo García-Mansilla ilustra también parte del cambio de perspectiva que se ha dado frente al actual estado de la convergencia mediática (2013). El autor de la tesis analiza el caso de *Unidad Editorial*, empresa que tiene como una de sus principales estrategias la de reforzar la fortaleza de sus marcas de prensa, la cual se basa en su posición de referentes de calidad y confianza (García-Mansilla, 2013, p. 133). Con ese objetivo, las distintas empresas de la corporación han empezado a organizarse en torno a sus marcas y no en torno a sus productos: La compañía está distribuida en torno a tres grandes cabeceras: *El Mundo*, *Marca* y *Expansión*, y cada una de ellas cuenta con un director general que reporta por su marca en cualquier soporte. García-Mansilla afirma que "una empresa organizada en torno a sus marcas declara implícitamente que el marketing es parte esencial de su cultura corporativa y que toda la organización se pone al servicio del cliente" (García-Mansilla, 2013, p. 288-289). El hecho de que la marca sea el eje de la gestión de la compañía implica, por ejemplo, que las extensiones de marca que lanzan las empresas de prensa deben centrarse en los clientes y mantener los compromisos de la marca con ellos a través de las distintas plataformas. En este sentido, la convergencia requiere no solo de un cambio estructural y organizativo en las empresas informativas, sino también de un cambio cultural, que debe ser gestionado.

Como apunta Rojo, mientras la estructura empresarial y organizativa de las empresas de prensa empieza ya a apuntar hacia los clientes, el problema aún es cómo administrar y organizar a nivel interno el proceso de diversificación de actividades que conlleva la convergencia (Rojo, 2003, p. 27). Dentro de esa incógnita se encuentra la disyuntiva sobre cómo gestionar la protección y el desarrollo de la marca dentro de las estrategias de diversificación. Aún está por ver qué papel, qué competencias y qué relación

con la dirección de la empresa deberán tener los gestores de la marca para velar por su integridad y fortaleza en cada una de las acciones que emprenda dicha marca en las múltiples plataformas y en su relación con todas las partes implicadas. Hoy por hoy, son múltiples los discursos sobre la relevancia de la marca en el entorno digital, pero a nivel empresarial, esa idea aún no tiene grandes repercusiones prácticas en la organización de las empresas informativas ni en muchas de sus actividades. La visión sistémica de la convergencia apunta ya a la existencia de una nueva concepción de lo que son o serán las empresas mediáticas. Esa perspectiva muestra que en el estudio de la convergencia en las empresas informativas es necesario ir más allá de las operaciones empresariales y de los soportes en los que se distribuyen los contenidos. Pero la falta de acuerdo en la academia y de homogeneidad en las estrategias convergentes desempeñadas por cada empresa mediática, hacen necesario acudir a otro tipo de definición más operativa que describa mejor la situación actual.

Con el objetivo de hallar un esquema conceptual a través del cual analizar de qué modo se lleva hoy a cabo la innovación digital, acudiremos a una definición que sirva para delimitar las consecuencias que tiene la convergencia en los distintos ámbitos y actividades de la empresa informativa. Sin renegar de la visión sistémica, la mayor parte de las investigaciones recientes han puesto el acento sobre el carácter gradual que tiene la convergencia en los medios de comunicación y han recordado que toda convergencia periodística es un *proceso* (Masip et al., 2010, p. 574). Según esa perspectiva, es preciso que los estudios se concentren en las diversas fases de ese proceso, las cuales parecen tender a una integración de las redacciones. Para definir los ámbitos de la empresa informativa que están siendo afectados por ese proceso aún en curso de la convergencia, partiremos de la definición de la *convergencia periodística* elaborada por el grupo de investigación *Infotendencias*, pionero en España en el estudio de la digitalización de los medios:

“La convergencia periodística es un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una” (Salaverría, 2010, p. 59).

La definición elaborada por el grupo *Infotendencias* entiende la convergencia como un proceso e ilustra el hecho de que la irrupción de Internet en el sistema mediático comporta un nuevo modelo organizativo y, por tanto, requiere de un nuevo modelo de gestión. De ella se desprende la identificación de cuatro ámbitos de la empresa en los que el proceso convergente se está desarrollando y los cuales conviene gestionar (López et al., 2010, p. 321):

- **Ámbito redaccional:** se refiere a la organización de la relación que hoy se establece entre las redacciones de los distintos medios del mismo grupo; el control del flujo de información, los perfiles profesionales y las condiciones laborales para los profesionales de los distintos medios (Díaz-Noci y Larrañaga, 2010, p. 95).
- **Ámbito profesional:** el proceso convergente en este nivel ha tenido como consecuencia cambios en las rutinas profesionales y, por tanto, la exigencia de nuevas competencias en los periodistas que trabajan en cada uno de los medios y de lo que los miembros de este grupo de investigación han denominado como *polivalencia mediática* (Aguado y Palomo, 2010, p. 129).
- **Ámbito tecnológico:** abarca las distintas posibilidades de distribución multiplataforma que hoy tiene cada medio a través de otros medios del mismo grupo y de nuevos canales tecnológicos, su recepción desde distintos dispositivos y sus potencialidades para la rentabilización de dichos contenidos y para la incorporación de nuevas audiencias (Cabrera, 2010, pp. 149-150).
- **Ámbito de contenidos:** el proceso convergente tiene consecuencias en la adaptación de los contenidos a las características interactivas, hipertextuales y multimedia propias del lenguaje digital (Díaz-Noci et al., 2010, p. 167).

En los siguientes subapartados analizaremos la literatura sobre cómo ha avanzado el proceso convergente en cada uno de esos cuatro ámbitos y hasta qué punto la gestión que se ha hecho de él ha servido para crear un nuevo valor. Por un lado, en el primer subapartado, revisaremos la literatura acerca de la convergencia redaccional y profesional, con el objetivo de ver hasta qué punto la gestión de ese proceso fomenta la innovación en lo que a los procesos de producción se refiere. Por otro lado, en el segundo subapartado, analizaremos de qué modo las distintas estrategias de convergencia tecnológica y de

contenidos promueven la innovación en los procesos de distribución y de consumo de los contenidos. Finalmente, en el tercer subapartado, estudiaremos cuáles son las actividades y competencias de las empresas informativas que hoy conviene gestionar para crear valor en el entorno digital y cuáles son los principales retos a los que se enfrentan los procesos de innovación digital.

3.2.1. Convergencia redaccional y profesional: procesos de producción

El proceso convergente que se inició como un proceso de concentración empresarial ha llevado a diversos niveles de integración entre algunas de las redacciones *on-line* y *off-line* de los medios pertenecientes a cada una de las corporaciones mediáticas. El modelo de convergencia redaccional más extendido es el de las empresas de prensa que han integrado principalmente los medios impresos y digitales, lo cual ha producido cambios a varios niveles (Salaverría y Negrodo, 2008).²³ Mientras la literatura no define un único modelo de proceso convergente en el ámbito redaccional y profesional, sí permite definir los diversos retos que conlleva para el éxito de los procesos de innovación: a) la nueva organización física de las redacciones; b) la modificación de los flujos editoriales en función de las nuevas herramientas de producción y de los nuevos soportes de distribución de contenidos; c) la nueva organización de la dirección de las empresas y de los distintos departamentos; y d) la modificación de las competencias profesionales (Infotendencias Group, 2012; Paulussen, 2012, p. 195; Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 567; García Avilés, 2007; Domingo et al., 2007). En el presente subapartado, analizaremos de qué modo se ha llevado a cabo la innovación en todos esos factores de la empresa informativa.

La literatura ha definido diversos niveles de integración en función del grado de cooperación que hay entre las distintas redacciones de los medios que forman cada grupo mediático (Dailey et al., 2005; García Avilés et al., 2009 y 2014; Salaverría y Negrodo, 2008). Una de las clasificaciones de los distintos grados de convergencia más referenciada por las últimas investigaciones es la elaborada por Daily, Demo y Spillman (2005). Esos autores definen diversos niveles de integración (*cross-promotion*, *clonning*, *coopetition*,

²³ También existe la opción de integrar tres medios o cuatro, sumando a las colaboraciones entre edición impresa y digital, la integración de la televisión y/o de la radio, lo cual puede implicar la posibilidad de publicar material multimedia en la web o la de compartir profesionales especializados para que realicen colaboraciones en los distintos medios de la corporación (Salaverría y Negrodo, 2008). Sin embargo, la colaboración entre esos medios y su integración presentan más dificultades.

content sharing, full convergence).²⁴ Más recientemente, mediante el análisis de varios casos a nivel internacional, García Avilés y otros autores han propuesto tres niveles de convergencia que hoy se dan en las empresas informativas: *integración plena*, *cooperación entre redacciones* y *coordinación de soportes* aislados (García Avilés et al., 2014 y 2009).²⁵ Mientras los dos primeros niveles, ya empiezan a traducirse en la elaboración de nuevos formatos y contenidos de calidad, el último de ellos suele consistir en una migración limitada y redundante de los recursos de las redacciones de la edición impresa a las redacciones de la edición digital (García Avilés et al., 2014, p.11). Los diversos grados de integración descritos por la literatura académica indican que en cada medio este proceso se realiza de un modo propio y que aún no existe una definición de un modelo ideal (Masip et al., 2011; García Avilés et al., 2009, p. 193).

Las conclusiones a las que han llegado los distintos estudios demuestran que las estrategias convergentes han sido entendidas principalmente como reestructuraciones empresariales para afrontar las presiones del mercado. Por ello, todavía no se ha avanzado lo suficiente en la modificación de los procesos organizacionales y la inversión en los nuevos recursos ha sido limitada y, muchas veces, no se ha aprovechado de forma innovadora (Mitchelstein y Bozckowski, 2009, p. 567).²⁶ La mayoría de estudios remarcan la necesidad de que exista una mejor coordinación entre plataformas, que vaya más allá de la fase de distribución y se extienda a los procesos de producción (*Infotendencias Group*, 2012, p. 22; Erdal, 2011; Bressers, 2006; Boczkowski y Ferris, 2005). En el caso de muchas empresas, ya se han modificado los flujos de trabajo para ajustarse a los ritmos que

²⁴ Los grados de colaboración entre redacciones van desde la mera promoción de los contenidos de otros medios, a la reposición de los mismos contenidos en las diversas plataformas de una misma corporación mediante una adaptación más o menos elaborada de los formatos, hasta la existencia de redacciones completamente integradas en las que existe una única mesa de asignación de tareas con mentalidad multimedia y equipos de trabajo híbridos que elaboran contenidos para todos los medios.

²⁵ El modelo de *integración plena* se caracteriza por una organización matriz con secciones fuertes y un proceso de planificación orientado temáticamente, en el contexto de una mayor transparencia dentro de la sala de redacción y también de cara al público (García Avilés et al., 2014, p. 8-9). El modelo *cross-media* o de cooperación entre redacciones ha mantenido básicamente una doble estructura, con énfasis en las plataformas, pero desarrollando varios vínculos entre los distintos departamentos. El modelo de *coordinación de plataformas* todavía se centra en mejorar la calidad de cada plataforma por separado mediante un conjunto de estrategias económicas y editoriales.

²⁶ Por ejemplo en el caso del *Grupo Prisa*, la estrategia de reorganización de las redacciones de *El País* culminó en 2011 en una integración de las plantillas de la edición impresa y de la edición digital, con nuevas estrategias editoriales que conllevaron un creciente grado de coordinación entre las diferentes plataformas, aunque al mismo tiempo, tuvieron lugar grandes recortes de personal (*Infotendencias Group*, 2012, p. 21).

marca el medio digital y ello conduce a la elaboración de nuevos contenidos y formatos (García Avilés et al. 2014, p. 10). Sin embargo, muy a menudo, ni siquiera el hecho de que la organización física de algunas redacciones haya variado implica que internamente haya habido cambios radicales en los flujos de trabajo, ni en la dirección y organización de los departamentos editoriales, ni en las competencias de los profesionales (Salaverría, 2013; Masip et al., 2011; García Avilés et al., 2009; Bressers, 2006). No es posible, por tanto, hablar todavía de *integración de redacciones*, ya que la existencia de nuevas prácticas profesionales o la modificación de la organización logística no siempre implica que haya una colaboración real entre las redacciones de los distintos medios (Salaverría, 2013; Infotendencias Group, 2012, p. 21; Taming y Broersma, 2013). Podemos decir, en definitiva, que las estrategias convergentes han llevado a la mayoría de periódicos a algún tipo de *reorganización* de sus redacciones con el objetivo de responder a los nuevos retos del mercado y de extender a Internet su liderazgo en el negocio de la información (Infotendencias Group, 2012, pp. 21-22).

En el caso concreto de España, la mayoría de las compañías han emprendido procesos de convergencia en el seno de sus redacciones (Masip et al., 2011; García Avilés y Carvajal, 2008 y 2009; García Avilés et al., 2009 y 2014; Domingo et al., 2007; García Avilés, 2006). Esos procesos se han basado principalmente en la colaboración de algunos periodistas de distintos soportes o en la cobertura multimedia de noticias urgentes o de eventos puntuales (López et. al., 2010; Salaverría y García Avilés, 2008, p. 39). El resto de estrategias se han centrado meramente en la promoción cruzada del contenido informativo de los distintos soportes. Los autores de *Convergencia digital*, en su radiografía de la situación en nuestro país, afirmaban en 2010 que la mayoría de redacciones mostraba aún mínima coordinación organizacional entre sí: solo el 42.9% de las principales empresas periodísticas españolas compartían el mismo espacio físico, y en ellas, las colaboraciones se reducían al hecho de compartir algunos contenidos, pero la coordinación entre ambas era mínima (López et. al., 2010, p. 322). Tanto a nivel local y comarcal como internacional se confirman esas tendencias en los niveles de integración. Las redacciones empiezan a unificarse o, como mínimo, a adquirir una nueva organización y a incorporar algunas prácticas de producción integrada. Pero aún no está claro hacia dónde evolucionará el

cambio a nivel interno y la coordinación que se lleva a cabo entre los distintos soportes (Masip et al., 2011, p. 175; García Avilés et al., 2009, p. 190).²⁷

La reorganización de las empresas periodísticas responde a los cambios en el flujo informativo o editorial, necesariamente afectado por la adopción de las tecnologías digitales. Lo que se ha visto modificado es el proceso que va desde la asignación y la producción del contenido hasta su edición, empaquetado y distribución (Newman y Levy, 2013, p. 16; Infotendencias Group, 2012, p. 23; García Avilés, 2007; Boczkowski y Ferris, 2005). En el caso de las empresas de prensa, el flujo de información ahora se controla durante las 24 horas del día y se aceleran los ritmos de la publicación, que ya no están solo sometidos a los momentos de cierre de la edición impresa. La publicación en la web prioriza la actualización constante de la información de última hora. Los cambios en el flujo informativo deberían implicar importantes modificaciones en las rutinas profesionales de los periodistas y en los criterios editoriales. Es necesario incorporar nuevas prácticas periodísticas y que algunos periodistas realicen más tareas que antes y elaboren contenidos para más de una plataforma (Paulussen, 2012, p. 201; Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 569; García Avilés, 2007; Bressers, 2006, p. 139; Klinenberg, 2005). Sin embargo, no está claro hasta qué punto se han dado esos cambios necesarios para que las empresas informativas logren crear un nuevo valor y aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno digital para desarrollar mejor su labor periodística.

Según muchos estudios, a pesar de que la mayoría de editores manifiestan un fuerte compromiso con el proceso de integración de redacciones, la realidad es que cada uno de los medios que forman las corporaciones mantienen un elevado nivel de autonomía (Salaverría, 2013; Paulussen, 2012, pp. 197-198; Bressers, 2006, p. 139). La dirección editorial y las rutinas productivas de los periodistas de cada medio son muchas veces

²⁷ Por ejemplo, en un estudio realizado sobre los medios comarcales y locales catalanes, sus autores concluyen que existen tantas redacciones unificadas como separadas, aunque también en las que están separadas puede apreciarse algún tipo de coordinación (Masip et al., 2011, p. 175). Entre las primeras nos encontramos los casos de, por ejemplo, *El 9 nou* con *El9nou.cat*; y *Segre* con *Segre.cat* y *Lleida.com*. En ocasiones a las ediciones impresa y digital se les añade la emisora de radio; como *El Ter*, *ElTer.net* y *Ràdio Manlleu*; o *La Veu de l'Ebre* con *Ebredigital* y *Imagina Ràdio*. Entre las segundas, están *El 9 Nou* y de *El 9 Nou TV*, como ocurre también en *Segre* y *Segre TV*. En el resto de los casos, las redacciones funcionan de forma independiente, lo que no impide que se puedan compartir contenidos, aprovechando las dinámicas propias del grupo. Por otro lado, en lo que se refiere al ámbito internacional, en un estudio sobre cómo se está modificando la práctica profesional dentro de seis empresas inmersas en algún tipo de convergencia de medios en Austria, Alemania y España, se concluía que muchos de los medios estudiados habían ubicado sus redacciones en el mismo edificio, pero, aun así, las formas de colaboración entre plataformas eran limitadas y, además, distintas en el caso de cada empresa (García Avilés et al., 2009, p. 190).

específicas para cada uno de ellos. Los profesionales de las distintas redacciones raras veces colaboran entre sí en lo que a las tareas de producción se refiere. La mayoría de ellos suelen tomar las decisiones editoriales de forma independiente. Además, son pocos los casos en que los periodistas de las versiones impresas elaboran contenidos exclusivos para su publicación en la web como también son escasos los de los periodistas de las versiones *on-line* que escriben para el papel (Paulussen, 2012, p. 198; Bressers, 2006, p. 139).

Ante la imposibilidad de encontrar un modelo de negocio que haga rentable el medio digital y ante la resistencia cultural de los periodistas a adoptar las nuevas rutinas y competencias que exige el nuevo medio, hay incluso casos de periódicos que han decidido volver a separar las redacciones de ambos medios. Esas empresas entienden que tanto las rutinas como los valores y los estándares profesionales de cada medio son distintos, a pesar de que ambas redacciones sigan actuando bajo el mismo nombre de marca (Tameling y Broersma, 2013). Es importante destacar que estudios como este último citado, afirman que los periódicos que han decidido desintegrar completamente sus redacciones han desistido de la idea de hacer un periodismo de calidad a través de las plataformas digitales. En esos casos, las plataformas digitales solo se utilizan para reproducir contenidos elaborados para las ediciones impresas y para distribuir grandes cantidades de noticias gratuitas que también reproducen todos los otros medios informativos.

Sea cual sea el nivel de colaboración entre las redacciones, hoy la nueva relación que hay entre ellas influye siempre de algún modo en la organización de la dirección y del equipo editorial. El modelo de organización de la dirección editorial es distinto en cada medio, igual que lo es su estrategia convergente y la fase de ese proceso en la que está cada corporación (Masip et al., 2011, p. 178; García Avilés et al., 2009, p. 188; Bressers, 2006, p. 140).²⁸ Muchos académicos y profesionales afirman que lo recomendable es establecer una única dirección editorial con visión multiplataforma del grupo que defina la estrategia

²⁸ El flujo informativo puede gestionarse en una mesa de edición central, como pasa en el caso de *Welt* o *Morgenpost*, o a través de varios editores multimedia, como es el caso de *El Mundo* (García Avilés et al., 2009, p. 188). En el caso de algunos medios locales como es el caso de *El Punt*, los jefes de sección deciden, según el tipo de información, en qué tipo de plataforma y con qué prioridad y en qué formato se publica cada información (Masip et al., 2011, pp. 177-178). En el caso de *Segre*, aunque todas las redacciones –la del periódico, la emisora de radio y la televisión– comparten espacio, mantienen su independencia porque se consideran redacciones diferenciadas, con ritmos distintos. Sin embargo, su coordinación está garantizada gracias a la existencia de un equipo que se reúne regularmente para establecer las asignaciones y evitar duplicidades, y que está formado por un subdirector del periódico, los directores de los servicios informativos de la radio y de la televisión, el coordinador de internet y el jefe de fotografía; a modo del *superdesk* que han desarrollado diversos medios internacionales (*Clarín, The Daily Telegraph...*).

de gestión del flujo informativo para cada plataforma (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 40; Bresser y Meeds, 2007; Quinn y Quinn-Allan, 2005). Algunos autores definen un modelo de redacción multimedia, que entienden como el lugar en el que se centralizan todos los mensajes, con el fin de editar las versiones impresas, audiovisuales y *on-line* de unos contenidos cada vez más personalizados en función de los destinatarios y de las características del soporte de difusión (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 40; Bressers y Meeds, 2007; Rojo, 2006, pp. 17-20).

Hoy por hoy, el modelo basado en la integración de la dirección editorial en una única redacción multimedia no es un modelo que todas las empresas hayan adoptado (Masip et al., 2011; García Avilés et al., 2009 y 2014; Bressers, 2006, p. 140). Muchas de ellas solo han impulsado algunos modos de comunicación concretos entre los departamentos editoriales de cada plataforma. Periodistas y editores de las ediciones impresas y *on-line* participan más o menos activamente en las decisiones editoriales en función de la empresa y de la redacción a las que pertenezcan. Bressers afirma que la diferencia en el grado de integración de los equipos editoriales está sobre todo en el grado de unificación de la dirección editorial de los distintos medios de la corporación (Bressers, 2006, p. 139). Según el autor, se observa un mayor grado de integración en aquellas redacciones que cuentan con una mesa de redacción multimedia que en aquellas que no la tienen. En esas empresas, los periodistas y editores de las ediciones *on-line*, aunque muchas veces participen poco activamente en la discusión sobre la aplicación de los criterios editoriales, por lo menos asisten a reuniones editoriales del grupo y son consultados acerca de algunas cuestiones (Bressers, 2006, p. 140).

Los distintos modelos de reorganización de las redacciones y sus respectivas formas de organización de la dirección y de los departamentos editoriales influyen en el proceso de innovación en los procesos de producción periodística. La orientación de esos procesos determina las condiciones laborales que cada empresa ofrece a los periodistas que en ellas trabajan y también las competencias profesionales que les exigen. Las distintas investigaciones que hacen referencia a las modificaciones que sufren los procesos de producción periodística destacan la inmediatez que proporcionan las tecnologías digitales y la influencia que eso tiene en la aceleración del trabajo periodístico en todas las plataformas (Paulussen, 2012, pp. 200-202; Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 569; Klinenberg, 2005; García Avilés et al., 2004). Algunos académicos y editores mantienen que las innovaciones en la organización de las redacciones facilitan y mejoran los procesos de producción periodística (Pew Research Center's Journalism Project Staff, 2008; Meier,

2007; Huang et al., 2004; WAN, 2002). Las redacciones pueden ser más flexibles dado que se eliminan divisiones tradicionales entre departamentos y se optimizan los flujos de trabajo. Así, es posible incrementar la rapidez, la amplitud, la variedad de temas que se cubren y, en consecuencia, la satisfacción de los usuarios. En muchas redacciones pueden observarse mayores niveles de productividad porque algunos periodistas pueden asumir más tareas y trabajar para más de una plataforma. No obstante, tanto profesionales como académicos muestran dudas sobre el valor de la información que se publica en las plataformas digitales (Van den Bulck y Tambuyzer, 2013, p. 55; Paulussen, 2012: 200-202; García Avilés, 2007, p. 348). Las posturas más cautas frente a los procesos de integración redaccional y profesional alertan de los retos a los que se enfrentan los profesionales para aplicar los estándares profesionales. Las limitadas inversiones que han hecho muchas empresas de prensa en las redacciones de las ediciones *on-line* hacen pensar que muchos directivos han visto los procesos convergentes principalmente como un modo de incrementar la productividad a bajo coste.

Las prioridades estratégicas de las empresas de prensa determinan el modo en que aprovechan las ventajas de cada plataforma y las distintas formas de organización de la producción (Valdettaro, 2009; García Avilés et al., 2009, p. 188). El hecho de que el soporte impreso tenga aún prioridad sugiere que, en la toma de decisiones editoriales, los directivos aún se preocupan más por el éxito del medio tradicional, que por buscar la mejor manera de dar salida a una información (García Avilés et al., 2009, p. 188). Tanto en los medios internacionales como en los de proximidad, la ascendencia de la cabecera matriz es todavía importante y los mayores esfuerzos se suelen volcar en la edición impresa (Masip et al., 2011, p. 176; López et al., 2010, p. 322; García Avilés et al., 2009, p. 188). Los medios matriz suelen ser los principales generadores de contenidos, mientras en los medios digitales, los periodistas se nutren de los mismos contenidos elaborados para las plataformas *off-line* o de servicios de información externos (Quandt y Singer, 2009, p. 131). Eso hace que, muchas veces, el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el soporte digital sea limitado. La mayoría de autores afirman que las empresas informativas aún se encuentran en una fase inicial o intermedia del proceso convergente, en la que el valor que aportan a través de su innovación digital es todavía cuestionable (Paulussen, 2012, p. 202; Díaz-Noci 2010, p. 562; López y Pereira 2010).

Para que las empresas informativas aprovechen las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales para el periodismo es necesario un cambio en las competencias de editores y periodistas, y por tanto, en la cultura profesional. A esas nuevas competencias

que el proceso de convergencia redaccional demanda a los periodistas es a lo que se refiere el término *convergencia profesional* (Paulussen, 2012, p. 197; López et al., 2010, p. 323; Scolari et al., 2006, p. 51). Esa esfera de la convergencia se encuentra todavía en un estado de evolución muy incipiente (Scolari et al., 2006, p. 25). Existen varias líneas de investigación que abordan esta temática. Una de las más comunes es la que se ha centrado en identificar las nuevas competencias técnicas que los cambios en los procesos de producción requieren a los profesionales (Quandt y Singer, 2009, p. 133). Esa perspectiva parte del hecho de que la tecnología digital favorece la integración de funciones que antes estaban separadas en el proceso de producción e incrementa la automatización de algunas tareas y servicios (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 41; Scolari et al., 2006, pp. 51-53). Ello implica la desaparición de algunos perfiles profesionales y la posibilidad de que los periodistas asuman más y nuevas tareas, en la fase de producción y post-producción, las cuales antes realizaban otras figuras (Scolari et al., 2006, p. 51). Por eso, hoy la mayor parte de los profesionales deben adquirir nuevas competencias técnicas (García Avilés et al., 2009, p. 190). Muchos periodistas, sobre todo de los medios digitales, hoy buscan la información, hacen las fotografías de sus noticias, rastrean el material de archivo que necesitan, maquetan sus artículos, intervienen en el diseño de los gráficos que ilustran sus textos e incluso a veces participan en la confección de la página web (Scolari et al., 2006, p. 34).

Una de las estrategias profesionales más comunes en las redacciones ha sido la de potenciar que los periodistas produzcan contenido para más de una plataforma. Los periodistas recopilan la información en una misma base compartida por la corporación y la distribuyen en distintos formatos a través de las distintas plataformas digitales (tanto la web, como los diversos dispositivos móviles) (Quandt y Singer, 2009, p. 131). La *polivalencia mediática* a la que puede llevar la convergencia profesional hoy implica principalmente que los periodistas deben saber trabajar para más de una plataforma (López et al., 2010, p. 323). Muchos estudios afirman que la polivalencia no es un requisito que la mayoría de empresas suelen pedir a un gran número de periodistas de su plantilla (García Avilés et al., 2009, p. 190).²⁹ Para ello, los profesionales deben aprender nuevas técnicas. Solo en algunas ocasiones se les ha demandado a los redactores tanto una polivalencia mediática como temática. Ello implica el riesgo de cometer errores en la utilización de las

²⁹ Los periodistas polivalentes en *Österreich, La Verdad Multimedia* y *El Mundo* son más del 10%; en *Der Standard* el porcentaje desciende al 5%, mientras que en *HNA* crece hasta el 20% y en *Welt/Morgenpost* alcanza casi el 70% (García Avilés et al., 2009, p. 190).

plataformas y/o en el enfoque y el tratamiento de las diversas temáticas. El grado de implicación de los periodistas en la elaboración de los contenidos en cada una de las redacciones de una misma corporación, dependerá del tipo de estrategia convergente que adopte cada empresa. Mientras en los medios tradicionales se está dando una readaptación de las rutinas y de las competencias periodísticas, que no deja de chocar con la cultura periodística ya existente, en el caso de los medios más nuevos, que han nacido directamente en Internet, el proceso de evolución hacia la denominada polivalencia mediática avanza de forma más natural y acelerada (Scolari et al., 2006, p. 53). En los nuevos medios digitales, que han nacido con Internet, sus rutinas profesionales y sus competencias se han diseñado expresamente para el nuevo medio. Además, son las nuevas generaciones de periodistas las que se incorporan a esos nuevos medios y vienen preparadas para asumir las múltiples y específicas tareas que requiere el medio digital.

La adaptación a las plataformas de distribución *on-line* abre el trabajo de los periodistas a nuevas características que tienen profundas implicaciones en la labor periodística (Quandt y Singer, 2009, p. 131). Dadas las características interactivas, hipertextuales y multimedia del medio digital, los profesionales que trabajan en las redacciones digitales desarrollan competencias que, aunque partan de las competencias profesionales básicas en el periodismo, dan lugar a la definición de nuevos roles o funciones dentro de la profesión (Giannakouloupoulos et al., 2012, p. 292; Scolari et al., 2006; Bardoel y Deuze, 2001). Para adaptarse tanto a las nuevos modos de organización de las redacciones como a las nuevas rutinas que requieren el trabajo coordinado y las características propias del soporte digital, en todos los medios informativos han surgido nuevos perfiles profesionales como son el *coordinador multimedia*, el *editor web*, el *responsable de participación* o el *community manager* (Paulussen, 2012, p. 199; López et al., 2010, p. 323). Esas figuras profesionales requieren de la adquisición de nuevas competencias por parte de los periodistas.

Otra de las principales líneas de investigación que ha abordado el estudio de la convergencia profesional es la que se ha centrado en analizar cómo está variando el rol social de los periodistas a raíz de la adopción de las plataformas digitales (Giannakouloupoulos et al., 2012, p. 291; Quandt y Singer, 2009, p. 133-134; Bardoel y Deuze, 2001; Singer, 2001). La mayoría de las investigaciones destaca el cambio que ha sufrido una de las funciones tradicionales de la profesión periodística, como es el *gatekeeping*. Internet y el resto de tecnologías asociadas al medio digital han quitado a los periodistas parte del control en el proceso de selección de la información. En una era en la

que todo el mundo puede publicar casi cualquier tipo de información, el concepto de *gatekeeping* está tan cuestionado como algunos de los roles de los medios asociados a él (Quandt y Singer, 2009, p. 134). Ese es, principalmente, el caso del rol del establecimiento de la *agenda*, que tradicionalmente han ostentado los medios de comunicación de masas. Ello implica un cambio cultural en los periodistas y en las empresas informativas que requiere el replanteamiento de sus rutinas, sus normas profesionales y sus criterios estratégicos.

En definitiva, podemos afirmar que la adopción de las tecnologías digitales origina un cambio a diversos niveles; en la organización de las redacciones, en las rutinas profesionales, en las competencias que deben desarrollar los profesionales individuales y, en consecuencia, en la cultura profesional. Puesto que la mayoría de empresas aún se encuentran en una fase intermedia del proceso convergente a nivel redaccional y profesional, será necesario seguir investigando hasta qué punto se han adaptado los criterios editoriales y los estándares profesionales para que los procesos de producción respondan a los requisitos de las plataformas digitales. También será necesario estudiar de qué modo los cambios en los procesos de producción contribuyen a satisfacer las necesidades actuales de las audiencias y logran efectivamente crear un nuevo valor a través de las estrategias de innovación digital. La forma que tenga cada empresa de afrontar todos esos cambios profesionales y culturales que genera la reorganización que está llevando a cabo determinará el modo de adoptar los procesos de convergencia también el ámbito tecnológico y en el de los contenidos. Ello condicionará el tipo de uso que los profesionales hagan de las tecnologías digitales tanto para la producción como para la distribución de contenidos y también el consumo que la audiencia haga de ellos.

3.2.2. Convergencia tecnológica y de contenidos: procesos de distribución y de consumo

Todos los procesos simultáneos de convergencia en la esfera empresarial, redaccional y profesional serían imposibles sin una condición instrumental previa que constituye otra de las grandes dimensiones del fenómeno convergente: la convergencia tecnológica (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 32). Las tecnologías digitales han sustituido a las herramientas analógicas empleadas hasta hace poco más de una década para la investigación, producción y difusión de informaciones. Esas tecnologías han multiplicado, además, los soportes de consumo en manos del público, gracias a los ordenadores, agendas electrónicas, teléfonos móviles y diversos dispositivos domóticos

(Salaverría y García Avilés, 2008, p. 35). La convergencia tecnológica se produce a nivel de redes, de aplicaciones y de herramientas de producción (Urquiza, 2011; Salaverría y García Avilés, 2008, pp. 35-37). La capacidad que tienen las redes de telecomunicaciones y, en particular, la web, para integrar servicios, aplicaciones y contenidos brinda nuevas oportunidades de producción y distribución de contenidos de distintos formatos, a través de varios canales tecnológicos, y de recepción desde distintos dispositivos (López et al., 2010, p. 323). Esas posibilidades tienen dos consecuencias principales que podrían aumentar el valor de los productos y servicios informativos para las audiencias: a) las oportunidades para las empresas mediáticas de incrementar su productividad, de generar más contenidos y de distribuirlos a través de más de una plataforma, y b) las posibilidades de elaborar contenidos multimedia, de fomentar la interactividad con el usuario y su participación. En este subapartado, analizaremos cómo se están desarrollando esas posibilidades de innovación.

La mayoría de investigaciones que han abordado las consecuencias de la evolución tecnológica para los medios de comunicación han adoptado una perspectiva que se aleja de una visión determinista y sostiene que las innovaciones tecnológicas están mediadas y formadas por condiciones iniciales y características contextuales (Mitchelstein y Bozckowski, 2009, p. 566). Algunas de esas investigaciones sostienen que la tecnología no puede verse como un factor externo que afecta al periodismo desde fuera, sino que debe estudiarse en términos de implementación, es decir, con el objetivo de ver cómo extiende y amplifica maneras previas de hacer las cosas. En esa misma línea, algunos autores afirman que un enfoque teórico sobre el rol ideológico y discursivo de la tecnología en vez de sobre el rol material puede ser mucho más provechoso para entender las verdaderas implicaciones sociales y económicas que tiene la digitalización (Paulussen, 2012, p. 194). Desde esa perspectiva, la mayoría de las investigaciones han subrayado los aspectos humanos de esa evolución tecnológica y han estudiado, por ejemplo, el uso que hacen las personas de las nuevas herramientas y el sentido que les dan (Quandt y Singer, 2009, p. 152). En el presente subapartado, adoptaremos ese enfoque para analizar los cambios tecnológicos en las empresas informativas. Analizaremos la literatura existente sobre la adopción de los nuevos sistemas de gestión de contenidos y de las nuevas herramientas de producción por parte de los profesionales de las empresas informativas. Estudiaremos también lo publicado acerca del grado de implementación, comprensión y dominio de las potencialidades narrativas de los nuevos formatos multimedia, hipertextuales e interactivos que, en consecuencia, tienen los profesionales.

En lo que respecta a la evolución de los sistemas de gestión de contenidos, la integración de aplicaciones para la edición permite que los sistemas de gestión de contenidos (*content management systems*, en adelante, CMS) se transformen en avanzados sistemas de edición multiplataforma (Salaverría y García Avilés, 2008, pp. 35-37). La tendencia a la integración de redacciones permite intuir que en el futuro los CMS evolucionarán hacia una creciente potencia multiplataforma y multimedia, ofreciendo servicios integrados de edición para medios impresos, audiovisuales y cibermedios (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 37; Quinn, 2004, p. 119). Pero esa tendencia aún no es una realidad. Los CMS todavía mantienen una clara división entre medios impresos y medios audiovisuales. Los de los primeros sirven para coordinar la gestión editorial de periódicos y sus respectivas versiones digitales; los de los segundos, en cambio, permiten llevar a cabo la gestión editorial de contenidos de audio y vídeo junto con los de sus correspondientes ediciones digitales (Scolari et al., 2006, p. 63). Al menos hasta 2009, incluso había periódicos que tenían diferentes CMS para las ediciones impresas y para las digitales (García Avilés et al., 2009, p. 180). Solo las empresas que tienden a un modelo de integración plena cuentan con CMS más abiertos, dónde el equipo editorial puede interactuar con más facilidad y frecuencia para afrontar los retos del entorno multimedia (García Avilés et al., 2014, p. 6-7). Las dudas que aún existen sobre la posibilidad o eficacia de la integración total de todos los medios de una corporación hacen que tampoco podamos afirmar que la integración de todos los CMS se vaya a producir.

Un problema que, independientemente de la integración, preocupa a los profesionales y académicos es la falta de desarrollo de los CMS para adaptarse a las características del trabajo en la red. Por una parte, como destacan Anderson y otros autores, la mayoría de los actuales sistemas de gestión de contenidos se limitan a interiorizar procesos que son propios de las redacciones tradicionales (Anderson et al., 2013, p. 33-34). Muchos de los CMS que hoy utilizan las empresas de prensa se han adaptado de los programas con un ritmo diario diseñados para la elaboración de las ediciones impresas. A menudo, los CMS dan la impresión de que las capacidades web o para móviles son añadidos de última hora, ya que son muy poco flexibles con respecto a la inmediatez y a la actualización constante que demandan los flujos informativos en Internet. Por ese motivo, muchos periodistas no encuentran en los CMS las características que necesitan para gestionar el nuevo flujo de información. Por otra parte, las utilidades de los nuevos CMS, en muchos casos, son todavía poco avanzadas. Muchos de ellos aún generan errores como la duplicación de noticias. Además, son sistemas inestables, lo cual hace que

los periodistas deban elaborar sus contenidos en otras aplicaciones antes de introducirlos en el CMS. Muchas veces, esos sistemas tampoco permiten ajustarse del todo a las características del lenguaje digital y los profesionales pierden tiempo, por ejemplo, a causa de la necesidad de introducir a mano los distintos códigos como el html (Anderson et al., 2013, pp. 33-34; Stenssen, 2009, p. 9).

A diferencia de los sistemas monomedia, lo que sí permiten los nuevos CMS es llevar a cabo labores de documentación, composición, edición, diseño y publicación (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 37-41). Por ello, ofrecen la posibilidad a las empresas informativas de generar un mayor volumen de información. Además, la integración de las aplicaciones y redes permite distribuir esa mayor cantidad de información de forma más rápida a través de más plataformas. Ello hace posible, por ejemplo, lanzar nuevos canales informativos a un coste relativamente bajo. La integración de los sistemas de edición de contenidos y el fácil acceso a información de proveedores externos hacen que el producto informativo se nutra, además de con las piezas elaboradas principalmente para otros medios *off-line* de la corporación, de colaboraciones externas y de agencias (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 41; Scolari et al., 2006, p. 63). Esas tendencias se confirman en el caso de las empresas mediáticas españolas; en 2010 el 60% de los cibermedios estudiados por el grupo *Infotendencias* todavía distribuía principalmente contenidos elaborados previamente para otros medios *off-line* (Cabrera, 2010, p. 149).

En cuanto a las estrategias de distribución de contenidos a través de los soportes móviles, la mayoría de empresas de prensa ha creado aplicaciones que simplemente optimizan los contenidos de sus webs o de sus ediciones impresas (Lacasa y Victoria-Mas, 2013; AAM's, 2012, p. 8-9). Casi ninguna empresa ha creado aplicaciones nativas para el consumo de más y de distintos contenidos. Eso indica que la mayoría de los editores todavía se enfrentan al reto de modificar su flujo de trabajo de modo que sea posible crear un contenido nuevo y no una mera réplica de los contenidos *off-line* o de los procedentes de la web. En el caso de los medios españoles, es patente una falta de voluntad para innovar en las cuestiones referidas a la distribución multiplataforma. Las estrategias de innovación han ido poco más allá de la de implementar la presencia de las marcas periodísticas en cada dispositivo para rentabilizar los contenidos. Las empresas de prensa han puesto especial interés en la elaboración de las ediciones para tabletas, ya que son soportes que, en poco tiempo, han logrado una gran difusión y se han adoptado como los más apropiados para el consumo de los contenidos de las ediciones impresas. Sin embargo, muchas empresas todavía confían en la estrategia de mantener el mismo formato de la

edición impresa en formato pdf o html o en la de lanzar aplicaciones para acceder a una versión optimizada de las ediciones *on-line*. No se han elaborado, por tanto, ediciones específicas para esos nuevos dispositivos que se adapten a los tiempos de distribución y de consumo que marca la recepción móvil.

La convergencia tecnológica debería permitir también la utilización de nuevos lenguajes, a partir del aprovechamiento de las tecnologías de producción digitales y de las posibilidades multimedia, hipertextuales e interactivas que brindan las plataformas digitales (Lopez et al., 2010, p. 324). Esas nuevas potencialidades narrativas y expresivas pueden, incluso, contribuir a la creación de nuevos géneros periodísticos. Principalmente la interactividad —y su inherente dimensión participativa— son rasgos definitorios de la convergencia en el ámbito de los contenidos. La adopción del lenguaje digital implica que los periodistas tienen nuevas formas, como es el *storytelling multimedia*, de emplear sus habilidades tradicionales para sintetizar, explicar y contextualizar los eventos de la actualidad (Quinn, 2005, p. 32). La convergencia ofrece no solo nuevas formas de procesar las noticias, sino nuevas formas de presentarlas.

Durante los primeros años del s. XXI, las investigaciones revelaron que la utilización del hipertexto, de los formatos multimedia y de las capacidades interactivas de la red era aún muy limitada por parte de la mayoría de empresas informativas (Quandt y Singer, 2009, p. 137). Hoy las producciones multimedia crecen en cantidad y calidad. Algunos autores afirman que es probable que la división estricta entre texto, audio y vídeo tienda a desaparecer a medida que la web aumente su potencial multimedia (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 41). Otros autores ya hablan de avances en cuanto a los nuevos géneros que se están desarrollando en los medios digitales (Thurman y Lupton, 2008, p. 2). La mayoría de editores siguen viendo el texto como la piedra angular de los *sites*. Pero, por ejemplo, en el caso de los vídeos informativos, que se usan en la web para complementar al contenido agregado, ya se empiezan a usar nuevos lenguajes. También es posible observar un incremento de la infografía como método informativo gráfico y, en ocasiones, interactivo (Scolari et al. 2006, p. 25). Ese tipo de contenidos, cuyos formatos son más propios del trabajo en la Red, facilita el procesamiento de la información, en un medio que no parece el más adecuado para la lectura de textos largos. Sin embargo, esos contenidos no son todavía una realidad extendida a todos los medios informativos. Tal y como indica un estudio específico sobre las formas de multimedialidad que presentaban los principales diarios *on-line* españoles, hay todavía muchas más fotografías que vídeos y gráficos, y

sobre todo, que audios, los cuales ni siquiera están presentes en muchos de los casos (Guallar et al., 2010, p. 623).

A pesar de los avances que ya se han hecho en este ámbito, es preciso tener en cuenta que todavía existen lagunas en los profesionales, entre los cuales hay muchos que no saben cómo combinar imágenes, sonidos, textos y aplicaciones interactivas (Scolari et al., 2006, p. 66). Reportajes como *Snowfall*, elaborado por *The New York Times* y cuyo formato han imitado empresas europeas como *The Guardian* o *El País*, ilustran lo que puede llegar a ser el nuevo lenguaje multimedia que el medio digital permite. Sin embargo, este tipo de contenidos multimedia es aún escaso y solo ha sido elaborado por algunas empresas que en un momento dado se han podido permitir la inversión de tiempo y personal que es necesaria para el desarrollo de esos contenidos. Una inversión que la mayoría de empresas informativas tradicionales en nuestro país parece que aún no están dispuestas a realizar en sus ediciones *on-line*. En lo que respecta a la posibilidad de que las empresas de prensa incluyan audio y vídeo en sus ediciones *on-line*, es probable que necesiten el apoyo de televisiones o productoras audiovisuales (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 41). La introducción de vídeos elaborados por los propios medios y de piezas con una sofisticada producción multimedia exige el dominio de ciertas habilidades técnicas que los periodistas de las redacciones impresas hasta ahora no tenían y una mayor dedicación de tiempo y recursos, además de la adquisición de nuevas herramientas.

Además de las potencialidades multimedia, las plataformas digitales permiten también un incremento de las posibilidades interactivas y participativas de los medios informativos (Larsson, 2012). En primer lugar, gracias a las posibilidades de distribución multiplataforma, el usuario tiene más libertad para escoger los momentos y circunstancias desde los que consume la información y, también el tipo de contenidos que consume (Domingo et al., 2007). Esos contenidos pueden estar más fácilmente personalizados y orientados a sus necesidades y preferencias. En segundo lugar, las plataformas digitales permiten a los consumidores aportar sus propios contenidos a la web e intervenir en las discusiones que se generan en torno a los contenidos publicados por los medios informativos. Eso es posible a través de comentarios o de diversas interacciones, ya sea en el propio *site* de cada medio o en las distintas plataformas en las que esos contenidos también están presentes, como por ejemplo, en las redes sociales o los blogs. Los usuarios pueden así ejercer una mayor influencia y vigilancia sobre la labor de los periodistas (Bakker et al., 2013; Domingo et al., 2007; Quinn y Quinn-Allan, 2005). Los medios informativos exploran aún diversas maneras de incluir la participación a través de la

apertura de espacios en los que los usuarios pueden publicar los contenidos que elaboran (Paulussen et al., 2007; Domingo et al., 2007).

Dentro de las primeras estrategias convergentes, la inclusión de posibilidades participativas se centraba en la inclusión de foros y encuestas (Paulussen et al., 2007; Domingo et al., 2007). No eran muchos los medios informativos que abrían espacios para que los usuarios pudieran intervenir más directamente en la producción de la información. La mayoría de países estaban lejos todavía de conceptos como el *periodismo en red* o el *periodismo colaborativo*. Hoy casi todos los medios han habilitado espacios para la participación ciudadana, aunque en la mayoría de casos sean completamente diferenciados de los producidos por los periodistas (Ruiz et al., 2013, p. 134; Deuze, 2006, p. 72). En el caso concreto de España, la mayoría de medios promueven una participación *autorial* y *no inclusiva* (Lopez et al. 2010, p. 324). Muchos medios permiten la publicación de comentarios de los usuarios, pero no incluyen sus aportaciones en los contenidos editoriales. La participación es, por tanto, un recurso yuxtapuesto. También en este ámbito los medios en nuestro país se encuentran en proceso de adaptación.

Las redes sociales son otra de las oportunidades que Internet ofrece a los medios para interactuar con su audiencia. Los medios informativos pueden no solo enviar un mensaje a un gran número de usuarios, sino también, recibir *feedback*, responder a los mensajes de los distintos usuarios y fomentar la interacción entre usuarios y con el medio (Bakker et al., 2013, p. 431). Todas esas oportunidades de interacción podrían servir para crear comunidad y socializar más los medios. No obstante, la mayoría de empresas mediáticas utilizan las redes sociales con el principal objetivo de darles más difusión a los contenidos mediante su reposición automática (Bakker et al., 2013, p. 440). La mayoría de empresas se centran en la publicación de contenidos de última hora o de noticias especialmente llamativas, que atraen rápidamente la atención de los usuarios y sus visitas a las páginas web de los diarios. Así, es posible extender la imagen corporativa del medio informativo y aumentar el tráfico de los sitios web. Para lograr crear una verdadera comunidad con los usuarios, es necesario contar con personas formadas y especializadas en el uso de las redes sociales que sean capaces de gestionar toda la interacción que esas nuevas herramientas potencian entre medios tradicionales y usuarios. Hoy, en el caso de las empresas tradicionales, esas personas son escasas o están poco formadas para llevar a cabo esa tarea.

Por el momento, no existen evidencias empíricas de que las empresas periodísticas consigan aprovechar todas las posibilidades que ofrecen la interactividad y la participación

al periodismo para crear un nuevo valor. Esas potencialidades promueven los valores tradicionales de la profesión en el sentido de que dan voz a los que no la tienen y promueven los valores democráticos de la comunicación participativa (Bardoel y Deuze, 2001). Las estrategias participativas que las empresas informativas impulsan pueden contribuir a fortalecer una de las funciones más importantes de la prensa: formar una opinión pública crítica y plural (Ruiz et al., 2013, pp. 134-135). Para que eso sea posible, no solo es necesaria la evolución tecnológica, sino el desarrollo de nuevas competencias en los profesionales (Paulussen, 2012, p. 199).

Tal y como argumentan, Bardoel y Deuze (2001), la tecnología es solo un vehículo a través del cual las tendencias socioculturales podrán cambiar las relaciones comunicativas en la sociedad. Según esos autores, son los periodistas los que deberán esforzarse por comprender esas tendencias que se están dando entre los ciudadanos, que hoy tienden a emanciparse del poder de las instituciones públicas, y por establecer con ellos una relación de comunicación más horizontal. Muchos profesionales son todavía escépticos con respecto al valor que la intervención de los ciudadanos puede tener (Rohumaa, 2013, pp. 444-445; Pauluseen et al., 2007, pp. 146-147). Un gran número de periodistas expresan desconcierto sobre su propio papel ante la emergencia de las aportaciones ciudadanas (Ruiz y Jiménez, 2013, p. 441). Muchos estudios argumentan que si no se innova más en estos ámbitos es porque no se comprenden las potencialidades interactivas que las tecnologías digitales ofrecen al periodismo y porque la participación choca con la cultura periodística tradicional (Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 567; Paulussen et al., 2007). El cambio de cultura, necesario tanto en los profesionales como en los propios ciudadanos para aprovechar las oportunidades de participación que ofrece Internet, depende de los objetivos estratégicos que tenga cada empresa (Ruiz et al., 2013; Domingo et al., 2007).

En resumen, las empresas mediáticas y, en particular, las empresas de prensa aún tienen un amplio margen de acción para innovar en lo que se refiere a la convergencia tecnológica y de contenidos. La mayoría de empresas informativas aún tiene pendiente modificar del todo sus flujos editoriales, sus valores y rutinas profesionales para ajustarse a los requisitos del trabajo multiplataforma. Además, aunque los contenidos presentan nuevas características, aún no se puede decir que los géneros periodísticos hayan variado de forma esencial. Es preciso destacar que toda convergencia tecnológica requiere de costosas inversiones (Quinn, 2005, p. 31). Si muchas de las estrategias de convergencia tecnológica están aún en una fase intermedia de su evolución es porque la mayoría de

empresas no están en disposición de hacer grandes inversiones que no generen beneficios en el corto plazo. La convergencia tecnológica hoy no puede definirse como una pura transformación tecnológica de la infraestructura de los medios de comunicación, ni como una integración total de sus equipos y componentes técnicos. El proceso convergente es, por el momento, una estrategia para el mayor aprovechamiento de los contenidos y servicios, a través de varias plataformas de difusión (Killebrew, 2005; Domingo et al., 2007). Las empresas de comunicación hoy tratan de aprovechar cada una de las diferentes plataformas de difusión, teniendo en cuenta sus diferencias y complementariedades tecnológicas, para aumentar la presencia de sus marcas y acceder a más audiencias que antes (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 38). Sin embargo, la innovación en lo que se refiere a la labor periodística y a los contenidos que se derivan de ella, está todavía en una fase inicial. Será necesario, pues, profundizar en la cuestión sobre cómo las empresas informativas pueden crear el nuevo valor que requiere la competencia en el nuevo mercado.

3.2.3. Redefinición de la cadena de valor de las empresas mediáticas

Las empresas de prensa tradicional están obligadas a innovar, ya que su mercado, maduro y con un potencial de crecimiento limitado, se enfrenta a las amenazas inmediatas de las nuevas tecnologías y a los altos requisitos de capital (Chan-Olmsted, 2006, p. 259). El estudio sobre el avance del proceso convergente en las empresas de prensa indica que será necesario repensar las líneas estratégicas que orientan la innovación digital. La reorganización de la estructura, de la organización interna y de la adopción de las tecnologías digitales de producción y distribución de contenidos no parece estar contribuyendo a la creación de un nuevo valor que haga sostenibles a las empresas informativas en el nuevo mercado. Hasta el momento, a parte de los beneficios de accesibilidad y conveniencia que de por sí aportan las distintas plataformas y los distintos dispositivos de recepción a las audiencias, las empresas periodísticas no han desarrollado muchas otras formas de satisfacer las necesidades informativas de sus públicos.³⁰ En este supabapartado, analizaremos cómo pueden hacerlo.

³⁰ Según Michael Porter, la creación de valor para el consumidor se puede conseguir a través de dos mecanismos: a) bajando los costes para el comprador, es decir, reduciendo el riesgo financiero y el tiempo requerido, así como mejorando la conveniencia y b) subiendo el 'rendimiento' para el comprador, es decir, satisfaciendo sus necesidades y elevando el nivel de satisfacción (Porter, 1985, pp. 131-132). Mientras la mayoría de empresas periodísticas, mediante sus estrategias de distribución multiplataforma y sus modelos de negocio digitales, basados la mayoría en la gratuidad de los contenidos, han potenciado la primera forma de

Como hemos visto en el estado de la cuestión, en el nuevo contexto económico, tecnológico y social, las estrategias de innovación de las empresas informativas deben servir para satisfacer las nuevas necesidades y expectativas de todos sus *stakeholders*, y especialmente las de sus audiencias. Analizar la cadena de valor de esas empresas nos permitirá identificar aquellas actividades, competencias y activos nucleares, que todavía hacen que el negocio sea operativo (Picard, 2011, pp. 44-45). Esos elementos son nucleares porque son los que influyen en la decisión final del consumidor y, por tanto, de ellos depende el valor que la empresa cree para sus audiencias.³¹ La cadena de valor básica en una empresa mediática incluye la selección, organización, *packaging* y procesamiento del contenido, además de las actividades de distribución y marketing (Picard, 2011, p. 45; Aris y Bughin, 2009, p. 20). En las empresas de prensa, el *packaging* y procesamiento antes se referían básicamente a las actividades de edición y elaboración del producto impreso; actividades que, junto a la distribución, siempre han influido determinadamente en las decisiones del lector (Küng, 2008, pp. 38-40). No obstante, la cadena de valor de las empresas informativas se está redefiniendo y, como hemos visto ya, la convergencia está modificando precisamente todas las actividades relacionadas con la producción y la distribución de los contenidos (Wirtz, 2001; Chan-Olmsted, 2006; Picard, 2011). A medida que avanza el proceso convergente, la fabricación y la distribución se convierten en funciones menos críticas para las empresas de prensa, ya que sus actividades han dejado de estar relacionadas únicamente con la producción y distribución de un formato físico.

Desde que las empresas mediáticas se han embarcado en los procesos de digitalización, la progresiva desaparición de algunos intermediarios y la importancia que han adquirido nuevos actores como los agregadores de contenidos y los facilitadores tecnológicos son dos de las tendencias que afectan a la cadena de valor de la industria (Chan-Olmsted, 2006, pp. 6-7; Del Águila-Obra, Padilla-Meléndez y Serarols-Tarrés, 2007). Los nuevos actores tales como los agregadores que combinan la publicación de contenido propio con la sindicación de contenidos de otras organizaciones —periodísticas

creación de valor para los consumidores, queda aún pendiente ver de qué manera están logrando satisfacer las nuevas necesidades informativas de la audiencia en el entorno digital (Picard, 2010, p. 84).

³¹ Puesto que, como hemos visto en el estado de la cuestión, es previsible que la inversión publicitaria nunca vuelva a alcanzar los niveles de otras épocas, consideramos que las audiencias hoy son uno de los principales *stakeholders* de las empresas informativas. La nueva economía se orienta al consumidor y es preciso que las empresas de prensa redefinan su actividad pensando prioritariamente en los lectores, los cuales determinan la razón de ser de estas empresas y, secundariamente, los beneficios que les aportan los anunciantes. Por ello, cuando hablemos de consumidores de las empresas de prensa, nos referiremos a los lectores y no a los anunciantes, puesto que es en quiénes nos interesa centrar la atención.

o no—, o como otros medios alternativos (blogs, etc.), o como los sistemas de RSS o XML, se centran sobre todo en las actividades relacionadas con el empaquetado y la distribución de los contenidos (Del Águila-Obra et al., 2007; Ebert y WeiB, 2001, p. 89; Raneberg, 2001, p. 77). Gracias a las relaciones que establecen con esos nuevos actores, las empresas periodísticas tradicionales pueden hacer llegar sus contenidos de modo más directo a sus consumidores y personalizar sus ofertas para llegar a más nichos distintos de audiencia (Sánchez-Taberner, 2008, p. 280; Del Águila-Obra et al., 2007, p. 14; Chan-Olmsted, 2006, pp. 6-7; Wirtz, 2001, p. 490; Gregg, 2001, p. 33).

Los nuevos actores mediáticos pueden contribuir a aumentar la funcionalidad de los medios tradicionales distribuyendo sus contenidos de una forma más conveniente para sus consumidores. Pero esos actores no pueden substituir a los medios tradicionales en las actividades relacionadas con la creación de contenidos (selección, organización y contextualización) (Picard, 2011, pp. 48-49; Picard, 2010, p. 83). Eso quiere decir que las competencias relacionadas con la distribución de los contenidos no dependen tan directamente de las empresas de prensa. Sí lo hacen, y de un modo nuclear, las relacionadas con la producción; capacidades como la de discernir cuáles de entre la gran cantidad de materiales que hay disponibles en la red son de calidad, útiles, importantes o entretenidos para un determinado público, la de acceder a fuentes autorizadas o la de ordenar las miles de informaciones e historias disponibles (Picard, 2011, pp. 50; Rojo, 2006, p. 17). Esas competencias dependen del conocimiento de los periodistas y editores, uno de los principales activos que hoy distingue a las organizaciones informativas tradicionales de los nuevos actores.

Las posibilidades de distribución multiplataforma que propicia la digitalización son una oportunidad más para capitalizar los contenidos y el valor de marca de las empresas mediáticas. Gracias a la digitalización, las organizaciones periodísticas pueden producir contenidos de distintos formatos, distribuirlos a través de múltiples plataformas y comercializarlos en nuevos mercados (García Avilés et. al., 2009, p. 175; Doyle, 2002, p. 21; Chan-Olmsted, 2006, p. 44). La tecnología digital permite a las empresas periodísticas extender fácilmente sus marcas a nuevos productos: facilita la reposición del contenido en múltiples plataformas, las cuales aportan complementariedad funcional a las ofertas ya existentes; y favorece nuevas sinergias productivas, principalmente a través de la transferencia de las competencias nucleares de la empresa matriz a los nuevos mercados (Chan-Olmsted, 2006, p. 44; Doyle, 2002; Sánchez-Taberner, 2008, p. 280; Picard, 2011, p. 50). Aprovechar esas oportunidades puede facilitar que las empresas de prensa refuercen

la posición de sus marcas en el mercado tradicional y que asuman posiciones estratégicas en los nuevos mercados (Wirtz, 2001, p. 496).

Los autores que analizan los cambios que se están produciendo en la cadena de valor destacan, por un lado, la necesidad de potenciar las ventajas propias de cada plataforma; por ejemplo, el acceso a los grandes distribuidores de información, la selección y *packaging* de esa información y su adaptación a cada canal y a cada público (Picard, 2011, p. 49; Graham y Smart, 2010; Rojo, 2005; Aris y Bughin, 2009, pp. 30-31; Chan-Olmsted, 2006, p. 7). Por otro lado, esos autores remarcan la necesidad de crear contenidos de calidad y de desarrollar marcas fuertes que simplifiquen los procesos de búsqueda y selección de información de los usuarios. Como hemos visto a lo largo del marco teórico, muchas empresas de prensa han centrado su estrategia en extender su marca a través de las nuevas plataformas, pero sin aprovechar todas las oportunidades que ofrece cada una de ellas. La mayoría de empresas se ha limitado a reposicionar contenidos que aportan escaso valor añadido (Picard, 2010; Meyer 2004, p. 69; Küng, 2008, p. 39). Mientras la competencia no hace otra cosa que elevar las expectativas de las audiencias, los medios tradicionales parecen estar respondiendo deficitariamente a ellas. La falta de innovación en las actividades de producción, que son nucleares en las empresas informativas, produce principalmente una pérdida progresiva de la calidad periodística (Sánchez-Taberner, 2000, p. 144). Para que la distribución multiplataforma sirva para crear un nuevo valor, debería venir acompañada por una reflexión profunda sobre la calidad de los contenidos que se distribuyen. Si las estrategias convergentes se limitan a la distribución multiplataforma de contenidos de escaso valor, cabe dudar de la capacidad de las empresas de prensa de diferenciarse y de mantener el valor de sus marcas y su reputación.

3.2.3.1. Retos de la innovación digital para la calidad y crisis de intangibles

La innovación es fuente de creación de valor en las empresas; el desarrollo económico y el nuevo valor es creado a través de un cambio que destruye el valor producido por las compañías existentes y crea un valor sustitutivo a través de nuevas tecnologías y nuevos procesos, ya sea en las empresas entrantes o en las empresas existentes que acogen el cambio (Picard, 2010, p. 66). Ese proceso de creación de un nuevo valor en el caso de la digitalización de las empresas informativas todavía no ha culminado: los esfuerzos que estas han realizado para impulsar los procesos de digitalización no han influido en muchas de sus competencias y actividades nucleares, ni

en muchos de sus productos (Lowrey, 2011, pp. 65-67; Stenssen, 2009).³² El curso que sigan los procesos de innovación digital en las empresas informativas depende de los contextos organizacionales e institucionales en los que se produzcan (Mitchelstein y Bozckowski, 2009, p. 566). Lowrey afirma que en el caso de los periódicos la falta de innovación se debe, al menos en parte, a su naturaleza institucional (Lowrey, 2011, pp. 65-67). Esa naturaleza hace necesario que las empresas mantengan la legitimidad en el cumplimiento de normas y valores que han sido tradicionalmente aceptados en su campo de actuación. Otra de las causas principales de la falta de innovación en las empresas informativas que destacan la mayoría de autores es la que tiene que ver con los factores que mueven a los empresarios a impulsar la innovación (Stenssen, 2009, p. 822; Sánchez-Taberner, 2000, p. 145). Esos factores son principalmente económicos, se refieren a cuestiones estructurales y conducen a estrategias de innovación que no tienen en cuenta el potencial innovador de la acción individual de los periodistas.³³ Todo ello ha frenado los procesos de innovación específicamente en lo que a la reorganización de las redacciones se refiere y mantiene abierto el debate sobre del efecto que tendrá sobre la calidad periodística la gestión de la convergencia que están haciendo las empresas mediáticas (Gómez-Mompart, 2013; Quinn, 2004; Huang et al., 2004; Klinenberg, 2005). En este subapartado, analizaremos cómo ha influido la gestión de la innovación digital en la calidad periodística con la que trabajan esas empresas, puesto que de ella depende también su valor de marca.

Los gestores de los medios han emprendido las estrategias de digitalización supuestamente amparados en dos tipos de objetivos que, según algunos académicos y profesionales, no están necesariamente enfrentados: a) mejorar la calidad periodística y servir mejor a las necesidades de los consumidores; y b) reducir los costes de producción y

³² Las innovaciones más significativas en la industria de la comunicación se han referido a dos aspectos: por una parte, los avances tecnológicos, y por otra, la mayor preocupación por los aspectos gráficos de los medios tradicionales, lo que ha permitido la innovación en el diseño, en la infografía y en los sistemas de impresión (Caro, 2006; Sánchez-Taberner, 2000, pp. 143-145). Pero se han producido pocas innovaciones de envergadura en conceptos e ideas de fondo, tales como los criterios de selección de personas, los sistemas organizativos o los géneros periodísticos.

³³ Sánchez-Taberner remarca que los cambios progresivos, permanentes y eficaces en las empresas, son los que no se producen solo por aspectos circunstanciales, sino por el deseo de mejorar y de descubrir nuevas formas de informar y entretener para conseguir una mayor satisfacción del público (Sánchez-Taberner, 2000, p. 145). Para lograr esos cambios, es necesario que las compañías subordinen su legítimo afán de rentabilidad a las necesidades sociales y a las de sus empleados. Así es como el personal asumirá la cultura empresarial y, unido a los directivos, podrá configurar la punta de lanza que promueve la innovación (Sánchez-Taberner, 2000, p. 78). Las consecuencias de los procesos convergentes para los profesionales del periodismo, hasta el momento, no han sido positivas. Ese es uno de los principales motivos por los que la innovación se ha visto dificultada.

repensar sus modelos de negocio (García Avilés et al., 2009, p. 177; Gordon, 2003, p. 66; Quinn, 2005). Sin embargo, el equilibrio entre esos dos objetivos no se ha conseguido en muchos casos. Si las empresas periodísticas de prensa se embarcaron en los procesos de diversificación multimedia es porque fueron desde el principio las empresas mediáticas más afectadas por la crisis (Picard, 2005, pp. 1-3). Los procesos de convergencia se han dado en respuesta a la situación económica, por la necesidad de responder a los retos del mercado y a las exigencias de los inversores, y no tanto por razones internas (Salaverría, 2010, p. 28; Killebrew, 2005, p. 39; Chan-Olmsted, 2006, p. 259). Por ello, la voluntad de aprovechar estas plataformas para reducir costes y rentabilizar sus contenidos ha marcado las prioridades estratégicas de estas empresas (Quinn, 2004; Huang et al., 2004; Klinenberg, 2005).

En el caso de las empresas de prensa, las estrategias convergentes se han visto limitadas por el miedo a que las ediciones digitales canibalizaran a las audiencias del producto impreso, así como su publicidad, que es la que aún sostiene a las grandes corporaciones (Collis, 2010, p. 7). Las limitadas inversiones que la mayoría de empresas de prensa ha hecho en la innovación digital y los recortes que se han visto obligadas a llevar a cabo a causa de la crisis económica están afectando en muchos casos a la calidad de la producción periodística que se realiza sobre todo en las redacciones de las ediciones digitales (Parreño, 2013, p. 114; Farias, 2010; Palacios, 2012; Infotendencias Group, 2012). La extensión de las marcas mediáticas puede contribuir a reforzar la identidad de su compañía, la reputación y la fortaleza de su marca (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 38; Rojo, 2006, p. 17; Quinn y Quinn-Allan, 2005, p. 11; Salaverría, 2005, p. 70). Pero para ello, será necesario que las distintas estrategias convergentes sirvan para realizar un periodismo de calidad que satisfaga las nuevas necesidades de la audiencia, a la vez que es coherente en todas las plataformas.

Los estudios realizados acerca de la convergencia redaccional y profesional ilustran el hecho de que muchas de las estrategias de integración de los equipos editoriales impulsadas con la supuesta intención de satisfacer mejor las demandas del público han tenido como intención prioritaria aumentar la productividad de los periodistas y reducir costes, con la consecuente mengua en la calidad del periodismo (Infotendencias Group, 2012, pp. 21-22; Huang et al., 2004, p. 74). Esas estrategias han supuesto la demanda de más exigencias a los profesionales pero no la consecuente remuneración ni el reconocimiento laboral de las nuevas responsabilidades (Masip et al., 2011, p. 177; García

Avilés et al., 2009, p. 192; Huang et al., 2004, pp. 73-74; Quinn, 2004, p. 120).³⁴ En el caso de las empresas de prensa, a la reducción de las plantillas en la mayoría de redacciones de los medios impresos se suman las mayores exigencias de trabajo y la escasa inversión en personal bien preparado para las rutinas del medio digital (Masip et al., 2011, pp. 178-179; García Avilés et al., 2009, p. 192; Lewis, Williams, Franklin, Thomas y Mosdell, 2007, pp. 6-13; Singer, 2004). Son muchos los que alertan acerca de la trivialización de la calidad periodística, por ejemplo, cuando los periodistas se limitan a explotar una misma noticia en un medio y otro (Quinn, 2004, p. 120). Como consecuencia de esa estrategia, algunos autores critican la potencial pérdida de especialización de los profesionales de una misma corporación que trabajan para diversos medios y la uniformización de los contenidos (Chan-Olmsted y Chang, 2003, p. 214; George, 2007). En muchos casos, además, a pesar de que la carga de trabajo de los periodistas de las redacciones de los medios *on-line* puede acabar siendo mayor que la de los periodistas de las redacciones tradicionales, las condiciones laborales de los periodistas digitales suelen ser peores (Scolari et al., 2006, p. 34). Puesto que los valores profesionales han empezado a estar supeditados a los objetivos de rentabilidad de las empresas, lo que se está viendo afectado son los estándares del periodismo (Quinn, 2005, p. 32).

Muchos periodistas y críticos de los medios se quejan de que las demandas de trabajo adicionales y la aceleración necesaria para responder a las exigencias de la convergencia han socavado las condiciones de producción de noticias (Ruiz Caballero y Jiménez Gómez, 2013, p. 440; García Avilés, 2007; Klinenberg, 2005, p. 60; Quinn, 2004, p. 120). Muchos editores afirman que Internet es la solución para las redacciones periodísticas porque permite hacer un periodismo mejor que el de cualquier otra época. Otros reconocen que se enfrentan al conflicto de mantener el equilibrio entre la velocidad, la profundidad y la interactividad de la web y, a la vez, la precisión, la documentación, la verificación y el resto de estándares profesionales del periodismo (Parreño, 2013, pp. 112-

³⁴ Un hecho que ilustra esa estrategia convergente de "hacer más con menos" que han desarrollado muchos medios en cuanto a sus políticas laborales y profesionales es el ejemplo de la estrategia adoptada por un medio local catalán, *El Punt*: en su redacción, los periodistas pueden elaborar indistintamente informaciones para la edición impresa o para la digital, no cobran más por ello, ni se han incorporado nuevos periodistas a la redacción, además de que en muchos casos se ha potenciado el trabajo a distancia con tal de ahorrar costes mediante el cierre de algunas delegaciones comarcales y la dotación de equipos móviles a ciertos redactores que deben cubrir algunas áreas geográficas por sus propios medios (Masip et al., 2011, p. 177). Otro ejemplo en la misma línea es el relatado por un estudio de los principales casos europeos, en el que se afirman que en la mayoría de medios estudiados, los periodistas no cobran por trabajos extras para otro de sus soportes y los gestores de las empresas mediáticas les motivan apelando a su éxito personal o a la recompensa profesional de publicar en diferentes medios (García Avilés et al., 2009, p. 192).

113; Ruiz Caballero y Jiménez Gómez, 2013, pp. 440-442; García Avilés, 2007, p. 348; *Pew Research Center's Journalism Project Staff*, 2008, p. 3). Los periodistas no tienen tiempo de contrastar la información, de consultar las fuentes necesarias, ni de investigar más allá de la información que reciben de agencias o que proviene de Internet, a la cual conceden muchas veces demasiada credibilidad (Pascual y Conde, 2013, p. 68; Parreño, 2013, pp. 112-113; Ruiz Caballero y Jiménez Gómez, 2013, pp. 440-442; Paulussen, 2012; Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 569). En muchas ocasiones, la voluntad de potenciar la inmediatez de la publicación en las ediciones *on-line* es causa de errores o de falta de profundidad en las informaciones.

Muchas empresas periodísticas sufren hoy la falta de recursos como el tiempo y el volumen de personal necesario para la realización de un buen trabajo periodístico (Parreño, 2013, pp. 112-113; Ruiz Caballero y Jiménez Gómez, 2013, pp. 440; Palacios, 2012; Paulussen, 2012; Farias, 2010; Masip y Micó, 2008; Salaverría, 2005, p. 79). Este fenómeno es especialmente observable en los grandes sucesos de última hora en los que los medios se marcan como primer objetivo la actualización constante de la información. Lo ilustra Salaverría (2005) en un artículo que analiza la cobertura que hicieron los principales medios digitales españoles de los atentados del 11-S en Nueva York. La publicación de información de última hora se realizó antes de haber podido contrastarla y, aunque hubo errores, la mayoría de los diarios digitales no publicaron las debidas rectificaciones y explicaciones para los lectores (Salaverría, 2005, p. 79). Esa realidad demuestra la inmadurez editorial que padecen los medios digitales y la falta de definición de unos criterios que definan el comportamiento de los profesionales según el rol que están llamados a aportar los medios interactivos en la cadena informativa (Salaverría, 2005, p. 84). Ello es más crítico si nos referimos a ediciones *on-line* que pertenecen a grandes corporaciones, puesto que los errores que cometen afectan a la reputación de toda la marca periodística (Salaverría, 2005, p. 70).

A los efectos perjudiciales que tiene la inmediatez en la calidad de la información, se suma el hecho de que entre el mayor volumen de contenidos que se distribuyen a través de las plataformas digitales no suelen estar aquellas informaciones que tienen mayor importancia. Una gran cantidad de piezas en los medios digitales son poco relevantes o útiles para las audiencias dado que la gran mayoría son notas de prensa o noticias de agencias elaboradas por otros servicios y reproducidas por la mayoría de los medios informativos (Paulussen, 2012, pp. 202-203; Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 569; Lewis et al., 2007, pp. 13-20). Además, la información más valiosa, como suelen ser las

exclusivas, habitualmente no se publican a través de los servicios de información *on-line*. Al menos en 2009, aún existían muchos medios que afirmaban reservar las exclusivas para el diario impreso o como mínimo no tener claro el criterio editorial en esa cuestión (García Avilés et al., 2009, p. 188). La voluntad de las empresas mediáticas de atraer a un mayor número de usuarios en el corto plazo también afecta a la aplicación de los criterios editoriales que se hace en las ediciones *on-line* (Parreño, 2013, p. 114; Farias, 2010; Salaverría, 2013; Giner, 2012; Saltzis y Dickinson, 2008, p. 10). El volumen de audiencia puede canjearse por inversiones publicitarias que logren equilibrar la situación de las grandes corporaciones a causa de las pérdidas que sufren las ediciones impresas. Ese objetivo hacen que la línea de muchas cabeceras sufra lo que Salaverría llama una "esquizofrenia editorial" (Salaverría, 2013). Una tendencia que no consiste únicamente en un cambio de tono o estilo según la madurez de los públicos a los que se dirigen, sino en una inclinación sensacionalista en el tipo de contenidos que se publican. Esa realidad hace que las ediciones *on-line* sean muchas veces incoherentes con la misión de sus empresas periodísticas (de Alzaga, 2012, pp. 6-7; Boczkowski y Peer, 2008). En resumen, la falta de recursos, la falta de experiencia en las nuevas rutinas periodísticas que imponen las plataformas digitales y los objetivos económicos de las empresas informativas hacen perceptible una relajación o difuminación de los criterios editoriales (Parreño, 2013, p. 114; Farias, 2010; Salaverría, 2013; Giner, 2012; Saltzis y Dickinson, 2008, p. 10).

Las condiciones laborales de los periodistas suponen un reto retan no solo para la calidad con la que realizan su labor, sino para su compromiso con la empresa y con los estándares de la profesión. Esas condiciones determinan el modo en que utilizan las tecnologías y el grado de adopción de la convergencia tecnológica. En muchas ocasiones, los periodistas de las redacciones integradas constatan que su trabajo se reduce a re-empaquetar la información de las ediciones impresas o de las plataformas audiovisuales de la corporación, lo cual les genera cierto sentimiento de frustración, además de incrementar el efecto de la homogeneización en los contenidos (Paulussen, 2012, pp. 202-205; Salaverría y García Avilés, 2008, p. 41; Quandt y Singer, 2009). En otras ocasiones, la facilidad para desarrollar nuevos canales y contenidos, unida a las nuevas tareas que puede realizar un periodista a raíz de la convergencia en las herramientas de producción, originan una saturación de trabajo en los profesionales que redundan en una merma en la calidad de los contenidos que producen (Paulussen, 2012; Deuze, 2004). Ese fenómeno hace crecer la preocupación acerca de si la diversificación de tareas y la consecuente falta de especialización de los periodistas traerá consigo no solo una rebaja en los umbrales de la

calidad profesional de la producción periodística, sino también de la calidad técnica de los contenidos resultantes (Paulussen, 2012, p. 202; Salaverría y García Avilés; 2008, p. 36).

La convergencia tecnológica, en la mayoría de casos, todavía no ha servido para mejorar la calidad de los contenidos que se distribuyen a través de las múltiples plataformas, sino que ha heredado y extendido sus carencias tradicionales. En las plataformas digitales, muchas veces se adaptan los contenidos de las otras plataformas convencionales, por lo que no siempre se distribuyen con la misma calidad que en la plataforma original. Además, las distintas formas de acceso a los contenidos desde dispositivos móviles que las empresas periodísticas tradicionales ofrecen todavía presentan varios problemas de calidad técnica (Lacasa y Victoria-Mas, 2013). Prácticamente todas las empresas mediáticas se enfrentan todavía a problemas técnicos referidos a la compatibilidad de formatos entre los contenidos elaborados para las ediciones *off-line*, la edición web y las distintas versiones optimizadas para smartphones y para tabletas. También la inexperiencia de algunos periodistas que asumen nuevas tareas sin estar formados en la producción de los formatos multimedia e interactivos hace que los contenidos no siempre reúnan los mínimos de calidad exigibles a empresas de prestigio (Bakker et al., 2013, p. 440).

La calidad de la participación de los usuarios en los medios digitales es otra cuestión a debate. Es preciso tener en cuenta los riesgos que para los estándares profesionales del periodismo de calidad comportan cuestiones como el anonimato, la implicación en los distintos sucesos y la falta de objetividad de los usuarios (Domingo et al., 2007). En muchas ocasiones, a pesar de la dudosa fiabilidad de sus aportaciones, los usuarios son utilizados por los periodistas como fuentes de información (Ruiz y Jiménez, 2013, p. 441). Además, el anonimato bajo el que muchos de los usuarios participan propicia que existan "trolls" que invaden las ediciones *on-line* de los medios informativos con comentarios abusivos o fuera de lugar, que en vez de un valor añadido, lo que aportan al medio es una mala imagen y una credibilidad menor (Rohumaa, 2013, p. 445). La facilidad técnica para hacer públicas ciertas opiniones ha llevado a un equívoco, instaurado en muchos medios, por el que no se tiene en cuenta uno de los axiomas básicos de la democracia; no todas las ideas son respetables (Ruiz et al., 2013, p. 135).

Los medios informativos impulsan las iniciativas participativas con dos objetivos: en concordancia con su función democrática, legitimarse ofreciendo espacios para la deliberación ciudadana; como parte de su estrategia económica, fidelizar a la audiencia (Ruiz et al., 2013, p. 134). Dado que la participación de los usuarios es una posibilidad más

de aumentar el tráfico de los sitios *on-line*, son sobre todo los intereses comerciales los que llevan a las empresas a potenciar las iniciativas participativas (Paulussen, Heinonen, Domingo y Quandt, 2007; Bardoel y Deuze, 2001). Los medios han empezado a desarrollar políticas para gestionar la participación ciudadana y a elaborar códigos de conducta que regulan aquellas intervenciones que los usuarios hacen en sus *sites* (Rohumaa, 2013, p. 445). Sin embargo, muchas empresas informativas han evitado elaborar políticas estrictas de participación para facilitar que intervenga el mayor número de usuarios posible. Esas empresas, además, no han invertido en demasiados recursos humanos ni técnicos para gestionar esa participación y garantizar un debate de calidad (Sánchez, 2013).

En resumen, como hemos visto en este subapartado, varios factores juegan un papel decisivo en la calidad profesional que propician los procesos de convergencia: las prioridades estratégicas de cada empresa; las novedades en las prácticas de trabajo y en la cultura profesional de los diferentes medios de comunicación; la actitud individual de los periodistas, etc. (Van den Bulck y Tambuyzer, 2013; Singer, 2004; Klinenberg, 2005; Domingo et al., 2007). Más allá de la nueva estructura física, que conlleva la reorganización del espacio y de los puestos y roles de los periodistas y editores en la redacción, la convergencia de redacciones implica un cambio de mentalidad a todos los niveles (Lawson-Borders, 2006, p. 16; Quinn, 2004, p. 119). Tan necesaria es la adquisición de nuevas competencias y recursos como el cambio cultural que permita aprovechar las nuevas oportunidades que ofrecen las plataformas digitales tanto para mejorar la profesión periodística como para satisfacer las necesidades de las audiencias. Sin embargo, la creación de esa nueva cultura en las empresas periodísticas parece ahora mismo un logro difícil.

Las estrategias de las empresas periodísticas en muchas ocasiones no están teniendo en cuenta las necesidades de los periodistas para hacer bien su tarea, algo que mengua su satisfacción y el compromiso con los objetivos de la empresa (Palacio, 2012; Farias, 2010; Meier, 2007; Lewis et al., 2007; García Avilés, 2006; Domingo et al., 2007; Ketterer et al., 2004). Esas estrategias que han priorizado la rentabilidad en el corto plazo están afectando, en primer lugar, al valor que las empresas informativas creaban para sus *stakeholders* internos —editores y periodistas—. Al dejar de crear valor para sus empleados, también lo hacen para sus audiencias y, en último término, para la sociedad. La calidad periodística depende principalmente de que las estrategias de organización empresarial realicen una asignación de recursos eficiente que proteja los principales activos de las empresas

periodísticas, a saber, el conocimiento y la experiencia de los profesionales en los que se basa la calidad periodística que hoy distingue a las empresas informativas tradicionales. Es posible afirmar, por ello, que esas empresas se enfrentan al riesgo de una crisis de credibilidad y de reputación que puede desembocar en una pérdida del valor de sus marcas. Por todo ello, convendrá acudir a la teoría acerca de la gestión de intangibles en las empresas informativas para ver qué líneas de gestión es necesario que emprendan, si quieren mantener el liderazgo en el nuevo contexto mediático.

3.3. Creación de valor a través de la gestión de intangibles

El postindustrialismo y la nueva economía se caracterizan por la sustitución de la economía de la producción por la de la información y la del servicio, los intangibles y los valores (Casado, Méndiz Noguero y Peláez Sánchez, 2013, pp. 52-53; Villafañe, 2005, pp. 102-103; Costa, 2004, pp. 105-109). Debido al crecimiento e industrialización del sector servicios, a la desmaterialización de la fabricación y al reconocimiento del papel del conocimiento en la competitividad corporativa, los intangibles son cada vez más importantes (Carreras, Alloza y Carreras, 2013; Casado et al., 2013, p. 48; Álvarez Villanueva, 2012, p. 43). La gestión de intangibles hoy puede ser definida como una estrategia corporativa integral orientada a la creación de valor para la empresa y a la generación de una ventaja competitiva basada principalmente en la reputación (Gutiérrez, 2008, p. 30; Carrillo y Tato, 2004, pp. 5-7). En este apartado, analizaremos de qué modo la gestión de intangibles puede contribuir a la creación de valor y a la diferenciación de las empresas informativas.

El gran protagonismo que los intangibles empresariales están teniendo en los últimos años es el resultado, según Villafañe, del proceso de convergencia de dos visiones innovadoras acerca de la gestión empresarial: la primera, proveniente del management estratégico; la segunda, de la comunicación empresarial (Villafañe, 2005, pp. 105-111). Desde la perspectiva del management, muchos investigadores han demostrado la importancia de los activos intangibles porque su gestión contribuye a la generación de valor para todos los *stakeholders*, influye tanto en la estructura interna de la empresa como en la externa y tiene un efecto paliativo ante las consecuencias de las crisis empresariales (Casado et al., 2013; Álvarez Villanueva, 2012, p. 43). Desde la perspectiva de la comunicación empresarial, se ha destacado que la gestión de intangibles contribuye a la diferenciación de las empresas (Gutiérrez, 2008, p. 30; Carrillo y Tato, 2004, pp. 5-7). En las últimas décadas, la comunicación de producto se ha desplazado hacia una

comunicación de marca orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las compañías, las cuales constituyen los principales intangibles. La mayoría de expertos entiende, por ello, que la comunicación empresarial juega un papel clave en la gestión de intangibles (Carreras et al., 2013; Mut, 2013; Álvarez-Villanueva, 2012; Van Riel y Fombrun, 2007; Villafañe, 2005 y 2004; Carrillo y Tato, 2004). A pesar de la importancia otorgada a los intangibles, aún no existe un acuerdo, ni en el ámbito académico ni en el profesional, sobre lo que se entiende por ese término, sobre sus modos de gestión y medición, sobre el papel que juega la comunicación en esa gestión o sobre cómo deben organizarse las empresas para gestionarlos de modo estratégico (Mut, 2013; Álvarez-Villanueva, 2012; Villafañe, 2005, p. 102). No obstante, la literatura especializada muestra ya algunas tendencias comunes que iluminan estas cuestiones y que pueden ayudarnos a examinar el sector de las empresas informativas.

Las normas internacionales de contabilidad financiera (FAS, 142 e IAS, 38) señalan que un bien o recurso empresarial puede figurar en el balance como activo intangible, cuando una empresa lo posee como consecuencia de actividades anteriores y espera obtener de él beneficios económicos; el activo debe ser identificable, con valor monetario y sin apariencia física (Nieto, 2011, p. 3; Villafañe, 2005, p. 103). La IAS 38, 119 proporciona a título de ejemplo una relación de bienes que son activos intangibles en curso: marcas, cabeceras de periódicos, logos y denominaciones editoriales, programas y aplicaciones informáticas, concesiones y franquicias, derechos de propiedad intelectual e industrial y prototipos (Nieto, 2011, p. 4). Desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles empresariales Villafañe concreta cuatro: la marca, el conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa (Villafañe, 2005, pp. 104-105).³⁵ Ese autor distingue entre activos y recursos: según la definición que dan las normativas internacionales, los activos se pueden evaluar con criterios económico-financieros —es el caso de la marca—; no así los recursos, los cuales, no obstante, deben ser igualmente gestionados porque pueden llegar a ser parte muy importante del valor de una empresa.

Desde hace años, y de forma creciente, el valor de las empresas se basa en su saber hacer; la competitividad es fruto del conocimiento atesorado, también de aquel denominado conocimiento difuso (Villafañe, 2005, p. 105). Ese segundo tipo de conocimiento no se halla preservado por patentes o licencias de explotación, sino que fluye por la organización constituyendo una suerte de microclima que hace posible la

³⁵ Hoy la compañía Interbrand, por ejemplo, afirma que la marca puede llegar a representar el 80% del valor de una empresa (Álvarez Villanueva, 2012, p. 47).

innovación. Intangibles tales como el conocimiento de los empleados posibilitan, además, el prestigio de las empresas. Aunque van más allá del precio de la empresa en tanto que unidad económica, esos recursos intangibles deben ser gestionados porque suponen gran parte del valor de activos como la marca o el *goodwill*, que sí se incluyen en el valor contable (Nieto, 2011, p. 5; Pérez-Serrano, 2010, p. 56; Villafañe, 2005).³⁶

Según Nieto, en el mercado de la comunicación digital los intangibles están *contenidos* en soportes físicos (Nieto, 2011, p. 5). Un diario digital difundido por Internet y leído en un ordenador sería un buen ejemplo de ello. La cabecera de un diario que se consolida con el paso del tiempo y gana valor al crecer en prestigio ante sus lectores puede llegar a ser el más importante valor intangible. El diario se elabora a partir del conocimiento de los profesionales de la información y el prestigio de la cabecera se gana gracias a la calidad de su trabajo. Para poner en valor los intangibles es necesario, por tanto, no limitarse a gestionar valores económicos —como el precio—, sino hacerlo también con otro tipo de valores como son los psicológicos o los éticos (Pérez-Serrano, 2010, pp. 51-54). Esos valores atañen a los profesionales, a las audiencias y a la sociedad, y de ellos dependen intangibles como el talento de los periodistas, la calidad de los contenidos, la reputación y el valor de la marca; recursos y activos que deben ser gestionados.

La creciente preocupación de las empresas por intangibles como la *reputación corporativa* es el reflejo de una nueva lógica empresarial que se empieza a dar con el cambio de siglo (Carreras et al., 2013, p. 28; Casado et al., 2013, pp. 51-52). En la nueva racionalidad económica se percibe un mayor equilibrio entre lo que hasta ahora ha constituido la lógica central de la empresa —el rendimiento total para el accionista y la competitividad de su oferta comercial— y sus lógicas marginales —aquellas que conciernen a la satisfacción de los consumidores y al resto de *stakeholders* de la empresa, especialmente a sus empleados y a la comunidad en la que se desenvuelve— (Villafañe, 2004, pp. 19-20). Esas lógicas marginales se orientan hacia políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones o la responsabilidad social corporativa. La gestión y la organización empresarial han ido evolucionando, así, de una visión racional a una visión humanista de la gestión, poniendo a

³⁶ "El *goodwill* (fondo de comercio) se refiere al prestigio o buen nombre alcanzado por una empresa por distintos conceptos como pueden ser la calidad, el servicio, la reputación, las relaciones con sus diferentes *stakeholders* internos y externos, la innovación, la generación de utilidades, la posición en el mercado, la experiencia y la confianza." (Pérez Serrano, 2010, p. 54).

la persona en el centro como eje del desarrollo de los negocios (Casado et al., 2013, p. 52; García-Mansilla, 2013, p. 32). Ese pensamiento organizacional renovado se caracteriza, en definitiva, por unos valores menos antagónicos entre la lógica de los resultados y la de la responsabilidad social (Villafañe, 2004, p. 20).

La búsqueda de esa armonía entre los objetivos de la empresa y su responsabilidad social se da, en gran parte, porque la sociedad en red está cambiando las condiciones de la relación de las instituciones con sus diferentes públicos (Gutiérrez y La Porte, 2013). La imagen que proyectan las empresas pierde peso frente al poder de los grupos de interés. Los enfoques estratégicos deben buscar el equilibrio entre los valores del sistema económico y los de la sociedad (Carreras et al., 2013, p. 28; Gutiérrez y La Porte, 2013; Villafañe, 2004, pp. 20-21). Estos últimos se refieren a la población, al medio ambiente, a la organización social o a la tecnología. Es en esa búsqueda de equilibrio dónde interviene la función de la comunicación empresarial (Gutiérrez y La Porte, 2013; Van Riel y Fombrun, 2007; Carrillo y Tato, 2004). Desde finales de los 90, muchos departamentos de comunicación evolucionan hacia modelos basados en la *responsabilidad social corporativa* (RSC) (Gutiérrez y La Porte, 2013, pp. 21-24; Casado et al., 2013, p. 54; Gutiérrez y Rodríguez, 2009, p. 25). Esos modelos cada vez están más basados en la participación y tienen los objetivos de hacer que la empresa cumpla sus promesas y de garantizar el buen comportamiento de esta con respecto a audiencias estratégicas. Dentro de esos modelos, la comunicación busca alinear lo que la empresa es y hace con lo que dice, y con lo que esperan de ella las distintas audiencias, para lograr una buena reputación, a partir del cumplimiento de los compromisos que adquiere con sus distintos públicos.

A pesar de los evidentes beneficios sociales que este cambio en la lógica empresarial podría conllevar, la realidad es que muchos directivos abrazan esa nueva filosofía movidos principalmente por la necesidad de diferenciarse (Villafañe, 2004, p. 20). Ante la saturación del mercado y la homogeneización de los productos y servicios que se empezó a dar en los años 80, el valor de los intangibles cobra gran trascendencia dentro del *management* ya que es lo que principalmente puede diferenciar a las distintas ofertas y empresas (Casado et al., 2013, p. 52; Villafañe, 2005, p. 103). Un efecto similar se da en la comunicación empresarial, que empieza a orientarse ya no tanto al producto, como a la imagen de la institución o *imagen de marca*. Más allá de las características funcionales de los productos, es esa imagen la que más condiciona la conducta y las opiniones de las

personas (Casado et al., 2013, p. 53; Costa, 2009; Costa, 2004, pp. 105-109).³⁷ Lo que inicialmente se consideró una estrategia de diferenciación meramente visual, empieza a convertirse en una estrategia que influye en la estructura de las empresas (Costa, 2009). Con el inicio de la gestión profesional y estratégica de la imagen de la empresa podríamos decir que se inicia la etapa actual de gestión de intangibles (Villafañe, 2005, p. 103). La gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización es a lo que se refiere el término *corporate*, el cual empezó a utilizarse durante los años 90 (Villafañe, 2004, p. 21; Carrillo y Tato, 2004). Esa gestión se basaba en una visión estratégica de la imagen corporativa y su principal objetivo era armonizar las estrategias comunicativas y de negocio de las empresas. En España, esa visión que integraba lo *duro* y lo *blando* del *management* (por un lado, la estructura, la estrategia y los sistemas, y por otro lado, el estilo, la plantilla, los valores compartidos y las competencias) fue el mayor avance de la historia de la gestión y de la comunicación empresarial (Villafañe, 2004, pp. 21-22). La gestión de intangibles constituye el último salto evolutivo de ambas disciplinas.

Según Villafañe, la visión más evolucionada del *corporate*, lo identifica fundamentalmente con la gestión de intangibles empresariales. En ella la *marca* y la reputación han desplazado a la *personalidad* y la *imagen corporativa*, dos nociones más clásicas (Villafañe, 2004, pp. 41-43). Mientras en los 90 la misión del *corporate* era la de lograr una imagen positiva a través de la comunicación de su personalidad corporativa, ahora la misión es la gestión de los intangibles empresariales: la marca, entendida como promesa, y la reputación, entendida como reconocimiento de la marca, del *comportamiento* de la empresa, de la *cultura corporativa* y de la *identidad* de la empresa. La diferencia recae en que hoy la marca se entiende no como un componente meramente visual de la personalidad corporativa, sino de la identidad de la empresa —de lo que la empresa es y de sus principios—. La gestión de la marca así entendida persigue, en armonía con el comportamiento y la cultura corporativos, el fortalecimiento de la reputación gracias al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa con sus distintos públicos. Comunicar la marca corporativa ha empezado a ser muy importante en los últimos años y

³⁷ A pesar de que existen muchas definiciones sobre lo que es una marca, lo que es común a la mayoría de ellas es la idea de que una marca crea una imagen en la mente de los observadores (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 39). Como explica Costa, “la marca es un fenómeno sensorial que se transforma en un estereotipo mental; Es el pasaje del signo al significado, de lo concreto a lo abstracto, del eikon a la imago” (Costa, 2004, p. 108). Es decir que la marca es el paso de la imagen visual (el símbolo o signo de la marca) a la imagen mental de la empresa, con lo cual vemos que el concepto de imagen de la empresa o corporativa e imagen de marca, coinciden (Costa, 2004, pp. 106-110).

tiene un efecto cada vez mayor en la aproximación al sistema de comunicación empresarial (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 7). Más allá de las técnicas de marketing para posicionar los productos, la gestión de la marca empieza a ser vista desde un enfoque dual — sociológico y antropológico— que permite a las empresas evolucionar hacia un pensamiento estratégico y socialmente comprometido, desde el cual se desarrollan los principales intangibles de la empresa (Casado et al., 2013, p. 54).

La mayoría de expertos en comunicación institucional y gestión de empresas entienden que la reputación es uno de los principales intangibles de la empresa y que es el producto resultante de una gestión integral de todos los demás intangibles (Casado et al., 2013; Carreras et al., 2013; Gutiérrez, 2008; Villafañe, 2004). Tanto la imagen como la reputación son intangibles que surgen de la valoración que los públicos hacen de las realidades identitarias que definen a la empresa. La gestión de esos intangibles requiere de la integración de todas las dimensiones y técnicas de la comunicación institucional para que todos los mensajes que se elaboran sean coherentes con la identidad de la empresa (Gutiérrez y La Porte, 2013; Casado et al., 2013). En la comunicación corporativa se percibe la necesidad de integrar todo lo que concierne a la comunicación de producto, tradicionalmente en el departamento de marketing, y a la comunicación interna, tradicionalmente en el departamento de recursos humanos (Mut, 2013, p. 111; Costa, 2004, p. 147). Desde ambos departamentos se gestionan la identidad y la imagen corporativa, la marca y la cultura corporativa. Desde la última década del s. XX, la comunicación ha evolucionado y está pasando de ser un conjunto de herramientas instrumentales a ser un intangible estratégico, gestionado y coordinado por un único departamento que empieza a ejercer un apoyo más directo a la dirección de la empresa (Casado et al., 2013, p. 53; Gutiérrez y Rodríguez, 2009, p. 23). Los gestores de la comunicación ya no se encargan solo de las relaciones con los medios, sino que empiezan a centralizar la comunicación interna y externa de la empresa, y por tanto, la relación con todos los grupos de interés. De ese modo, buscan alinear las estrategias corporativas con la comunicación.

La figura del director de comunicación ha empezado a adquirir una dimensión estratégica y a incluir nuevas tareas de apoyo más directo a la dirección de la institución; tareas como concebir, planificar y gestionar cualquier tipo de actividad que afecte a la imagen pública de la organización (Mut, 2013, p. 100). En una perspectiva estratégica de la comunicación, el gestor de la marca o director de comunicación adquiere un rol que abarca tanto lo relativo al producto, como a los procesos y a los objetivos de la empresa (Costa, 2004, p. 147). Esa figura es quien se encarga de enlazar los intereses de la empresa con los

de los públicos, y de conducir la imagen de la empresa o de la marca mediante la integración de los productos y servicios y de su comunicación (Costa, 2004, p. 147). El director de comunicación puede contribuir eficazmente a la formulación, implantación y comunicación de la estrategia corporativa porque es el responsable de la relación con los *stakeholders* y conoce sus expectativas, necesidades y aspiraciones (Van Riel y Fombrun, 2007). Por ello, puede ayudar a alinear la estrategia de la empresa y lo que de ella se comunica a los *stakeholders*, algo imprescindible para que la realidad empresarial sea similar a la percepción de los públicos (Carreras et al., 2013, p. 28; Gutiérrez y La Porte, 2013). Ello contribuye a la generación de una buena imagen y una buena reputación.

Los principales expertos en comunicación corporativa consideran que se ha de superar la división entre estrategia empresarial y estrategia de comunicación (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 5-13; Mut, 2013, p. 111). Ello implica que hay que pasar a ver la comunicación corporativa como un instrumento clave tanto para la configuración como para la ejecución de la estrategia corporativa. Esa perspectiva entiende que la definición de la estrategia es previa a la actuación de la empresa y, por tanto, también a su comunicación (Mut, 2013, p. 111). A nivel teórico se ha concluido que en la gestión de la identidad global de la empresa es necesario comprender primero el comportamiento de la sociedad, la naturaleza y el probable impacto de los problemas potenciales del sector en el que se circunscribe la organización, dominar la reputación, además de conocer las expectativas de los *stakeholders*, y solo después, preparar la comunicación (Casado et al., 2013; Gutiérrez, 2008, p. 28). En todas esas tareas, la comunicación es una herramienta clave y puede contribuir al diseño de la estrategia si adquiere una nueva relación con la dirección de la empresa. Sin embargo, la realidad muestra que hoy aún son muchas las empresas en las que la comunicación no tiene ese papel estratégico. En la mayoría de ellas, no consideran a los responsables de comunicación parte del equipo directivo y muchos profesionales de este ámbito aún entienden su misión desde una perspectiva más técnica que estratégica (Casado et al., 2013; Álvarez Villanueva, 2012, p. 54; Mut, 2013).

En función del tipo de institución, se establecen esquemas organizativos distintos. En la práctica, también la función del director de comunicación es todavía muy dispar y, de momento, la perspectiva estratégica orientada a la gestión de intangibles es una realidad más teórica que práctica. Según Casado y otros autores, aunque los directores de comunicación hoy son los encargados de la gestión de los principales intangibles, la mayoría están más bien centrados en la gestión de la comunicación y aún no tienen una relación directa con las funciones directivas (Casado et al., 2013, p. 59). La mayoría de

ellos piensa que hoy los intangibles no se están gestionando bien porque la mayor parte de las inversiones de las compañías se dirigen a los recursos humanos y a las actividades de marketing (Casado et al., 2013, p. 59). No suele existir una gestión centralizada y transversal de la comunicación, ni herramientas que permitan gestionar y medir los intangibles, así como tampoco un estándar de gestión de los intangibles que aporte medidas exhaustivas. Los dircoms españoles entienden que la gestión de intangibles consiste en gestionar la confianza en la organización (93%), trabajar entendiendo la organización como un todo que comunica y es armónico (98%) y cuidar el *ser* de la organización con decisiones para su desarrollo y explicitación (100%) (Mut, 2013, p. 107). Sin embargo, esas tareas requieren efectivamente de una gestión integral y estratégica de la comunicación que implica un cambio de filosofía y de organización empresarial que aún no se ha dado en todas las empresas.

En definitiva, podemos afirmar que la gestión de intangibles es necesaria para la creación de valor en las empresas porque sirve para fortalecer las relaciones con los *stakeholders* y para crear una buena imagen y reputación que las diferencie del resto de competidores y ponga en valor ciertos activos, como es el caso de la marca. Para llevar a cabo dicha gestión, será necesario que las funciones de comunicación se integren y adquieran una dimensión estratégica dentro del organigrama de las empresas. De ese modo, el conocimiento de los distintos *stakeholders* que tienen los responsables de la comunicación puede influir en el diseño de las estrategias corporativas, en su ejecución y en su comunicación. Un mayor equilibrio entre los objetivos de la institución y las expectativas de sus *stakeholders* puede llevar a las empresas a generar un nuevo valor basado en su buena reputación, afianzar los vínculos de la empresa con sus *stakeholders* y hacerla sostenible en el largo plazo. En el caso específico de las empresas informativas, la gestión de intangibles tendrá especial relevancia.

3.3.1. La gestión de intangibles en las empresas informativas

En estas situaciones de crisis económica y movimientos empresariales, una de las preguntas que se plantean las compañías dedicadas a la comunicación tiene que ver con su valor (Pérez-Latre y Sánchez Tabernero, 2012, pp. 38-44; Pérez-Serrano, 2010, pp. 51-54). En él influyen elementos de origen tangible e intangible. Mientras en las empresas informativas los intangibles son elementos críticos porque permiten marcar diferencias respecto a los competidores, las áreas tangibles son "higiénicas"; aunque las compañías deben alcanzar en sus productos tangibles un nivel de calidad suficiente para no ceder

terreno ante los competidores, ello no será suficiente para desarrollar una ventaja competitiva sostenible basada en la diferenciación (Pérez-Latre y Sánchez Tabernero, 2012, pp. 43-44). En el caso de las empresas de prensa, la marca puede ser considerada uno de los principales activos intangibles, puesto que se corresponde con la cabecera del periódico, la cual está registrada y tiene un valor contable o financiero. Además, como hemos visto en el estado de la cuestión, la actual ventaja competitiva de esas empresas está en gran parte relacionada con su reputación y con el valor de sus marcas. Gracias a ellos, esas empresas hoy mantienen la fidelidad de sus públicos y la influencia en la sociedad, así como su capacidad de acceder a nuevos públicos y de obtener la confianza de más inversores externos (Ots, 2008, p. 3). Todos esos intangibles que diferencian a las empresas informativas dependen de otros recursos intangibles de la empresa —como el conocimiento y el talento de los empleados—, que también convendrá gestionar.

Como hemos visto en el primer apartado del marco teórico, en las últimas décadas, la mayoría de empresas informativas ha buscado ampliar su ventaja competitiva principalmente a través de las innovaciones en los elementos tangibles relacionados con la distribución o con el diseño de los productos, a fin de acceder de más formas a más clientes y rentabilizar sus ofertas en el corto plazo (Picard, 2010; Roca, 2004). En cambio, no se han realizado los mismos esfuerzos por repensar la esencia de los productos informativos y las ideas que los orientan, con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de las audiencias y de renovar y afianzar las relaciones con ellas en el nuevo mercado digital (Picard, 2010; Caro y Jiménez, 2006, pp. 2-3). Aunque muchas empresas han cambiado su estructura organizativa para adaptarse al nuevo entorno, parece más difícil que cambien sus *esquemas interpretativos* basados en elementos intangibles como son las creencias, los valores, las normas, la misión y los propósitos de la organización. Sin embargo, es en ellos donde reside el poder de desarrollar la ventaja competitiva que puede diferenciar su línea editorial.

Para que las empresas informativas elaboren una oferta de contenidos y establezcan unas relaciones informativas realmente diferenciales, es necesario que su organización permita la formación, la motivación y el desarrollo del talento de los empleados (Roca, 2004). La gestión de intangibles debería incluir todos los recursos intangibles que forman parte esencial de la naturaleza de las empresas informativas y que dan valor a los productos: por ejemplo, el conocimiento y la experiencia de sus profesionales, la cultura interna, el grado de motivación, la orientación al trabajo en equipo o el espíritu innovador (Pérez-Latre y Sánchez Tabernero, 2012, pp. 43-44). Sin embargo, hoy las estrategias a

corto plazo y las políticas de reducción de costes amenazan la estabilidad de las relaciones laborales y el liderazgo interno, cuestiones de las que depende en gran parte la ventaja competitiva que les otorga su valor intangible (Roca, 2004; Sánchez-Taberner, 2000).

Las empresas que dominan los rankings de excelencia suelen coincidir en un rasgo: una cultura que se basa en la calidad, en el servicio a los clientes y en la innovación (Sánchez-Taberner, 2000, p. 76). Dentro de la gestión de intangibles, una de las tareas primordiales consiste en impulsar la creatividad de sus equipos humanos, encargados de la creación de productos innovadores y de calidad (Pérez-Latre y Sánchez Taberner, 2012, p. 44; Caro, 2006). Los cambios en el sector financiero y en las tecnologías de producción hacen que cada vez sea más claro que es de la calidad de los equipos humanos de lo que dependen las principales barreras de entrada de las empresas y su capacidad de progresar (Sánchez-Taberner, 2000, p. 76). Para competir en este contexto tan versátil, las empresas de comunicación deben practicar una estrategia de innovación permanente basada en el análisis sistémico del mercado.

Los directivos necesitan plantillas competentes en las que cada persona se plantee cómo mejorar su trabajo, cómo aportar más valor a su organización y, en definitiva, cómo contribuir al incremento de la calidad (Sánchez-Taberner, 2000, p. 76). Desde el punto de vista de la creación de valor para todos los *stakeholders*, es preciso que en el gobierno corporativo y en la dirección de las empresas informativas se tenga en cuenta que los profesionales de la información, comandados por el director, son el agente de maximización del valor para la sociedad (Arrese, 2006, p. 67). Aunque la innovación es un proceso en el que tanto las estructuras organizativas como la acción individual interactúan, en las investigaciones sobre la innovación en las empresas informativas se ha restado importancia a la acción individual (Stenssen, 2009). Esta tesis doctoral tratará de profundizar en aquellos procesos de gestión estratégica que tengan en cuenta el papel de los empleados de las empresas informativas como eje de la creación de valor.

Caro y otros autores afirman que las empresas informativas tienen miedo a introducir cambios en su línea editorial por el posible descrédito que eso puede generar en los lectores (Caro et al., 2006, p. 14). Sin embargo, el inmovilismo editorial que hoy caracteriza a las empresas informativas puede generar ante los lectores un descrédito todavía mayor que el que esas empresas temen. Esas estrategias van asociadas al desaprovechamiento del talento de los empleados, quienes sobre todo en el caso de muchos diarios *on-line* trabajan en pésimas condiciones laborales. Según Sánchez-Taberner, "la confianza en el liderazgo alcanzado hace que las empresas pierdan la iniciativa y se

estanquen", porque dejan de tener interés en las sugerencias innovadoras de los empleados, conciben que el cambio es un riesgo innecesario y olvidan que lo que al principio les hizo triunfar fue una cultura que fomentaba la actividad, los experimentos y los ensayos repetidos (Sánchez-Tabernero, 2000, p. 75). En cambio, cuando la situación es de competencia y las cifras indican que sí hay algo que perder, no se toleran las equivocaciones. Se establecen entonces normativas rígidas, que promueven actitudes mecánicas y repetitivas, y que hacen que disminuya la motivación de los empleados. Por todo ello, aquella gestión de empresas informativas que busque crear valor para sus principales grupos de interés conviene que adopte una lógica que busque equilibrar la lógica de los beneficios y la lógica del valor social que como instituciones tienen, el cual depende en gran medida de la actuación de sus profesionales.

Uno de los escasos estudios que se han realizado sobre la gestión de intangibles en el caso concreto de las empresas informativas es una tesis doctoral sobre el valor de marca de una de las principales publicaciones deportivas de nuestro país: *Marca* (Roca, 2004). Ese trabajo aporta un ejemplo claro sobre el estado actual de la gestión de los intangibles en las empresas informativas. Según su autor, los propietarios lograron cambiar la mala imagen que *Marca* tenía hasta 1984 mediante profundas re-estructuraciones de la plantilla y de los procesos internos de trabajo y crear valor de marca gracias al proceso de diferenciación que llevaron a cabo. Roca afirma que gracias a un profundo conocimiento del periodismo y de los lectores, los sucesivos directores reposicionaron editorialmente al diario y le dotaron de una identidad y de una personalidad sólida. El autor atribuye el mérito de esos cambios también a las estrategias de marketing impulsadas por el periódico. La remodelación editorial basada en un periodismo de corte televisivo, en el que eran clave los sentimientos y la emoción compartida con los lectores, fue de la mano de una decidida apuesta por la transformación de los procesos de impresión y comercialización del periódico. Como constatación de la eficacia de esas estrategias, el autor indica que *Marca* llegó a ser el periódico más vendido en España y el diario deportivo de mayor difusión en Europa en 1996. Eso significa que consiguió una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales y consolidó una marca poderosa dentro del mercado de la prensa en España.

Según la tesis doctoral citada en el párrafo anterior, la ventaja competitiva depende principalmente de los recursos intangibles de la empresa informativa: a) de los directivos y empleados, en cuanto que de ellos depende que los contenidos de las publicaciones estén de acuerdo con la idea empresarial y que la organización alcance un elevado rendimiento; b) del producto, de cuya calidad y originalidad depende en gran parte la satisfacción de los

clientes, la imagen de la empresa y la notoriedad y el valor de la marca periodística; y c) de las relaciones con los *stakeholders* externos: los clientes y los anunciantes, que enriquecen el producto con su participación y contribuyen a su sostenimiento económico (Roca, 2004, pp. 51-72). Cuando en los primeros años del s.XXI, el endurecimiento de la política de contención de costes para hacer frente a los nuevos retos del contexto competitivo empezó a afectar a las relaciones laborales dentro del diario, se evidenció una pérdida de liderazgo interno y, por tanto, también de las principales fuentes de ventaja competitiva de las empresas de prensa (Roca, 2004, p. 530). Aunque *Marca* —al igual que la mayoría de grandes diarios de actualidad general— hoy ha perdido cuota de mercado, continúa manteniendo su liderazgo y su valor de marca. No obstante, si la gestión de la crisis económica y estructural por la que atraviesa el diario continúa afectando a las principales fuentes de ventaja competitiva, es dudosa la capacidad de la empresa para mantener dicho valor.

En otra tesis doctoral reciente, García-Mansilla analiza la organización y la estrategia en el caso de *Unidad Editorial* (2013). El autor defiende la necesidad de organizar el grupo de comunicación en torno a las diversas marcas que posee. Eso llevaría al departamento de marketing a ocupar una posición central, de modo que la identificación de las necesidades de los consumidores y la vocación de servicio al cliente impregnaría toda la cultura empresarial y establecería una coherencia entre las actividades de la empresa y sus señas de identidad. El autor aborda el problema desde una perspectiva estrictamente empresarial, de gestión económica y estratégica, y no analiza aspectos tales como la creación de contenidos, la dirección periodística o el impacto social de la información. Se centra en el modo de re-estructurar la empresa y en los criterios estratégicos que cabe tener en cuenta para afrontar el nuevo entorno, entre los que se encuentra el aprovechamiento de ese valor de marca para posicionarse en las nuevas plataformas. Sin embargo, no desarrolla la teoría sobre la gestión de la marca y de su valor.

Otras investigaciones a nivel nacional e internacional relacionadas con la gestión de intangibles en empresas informativas han estudiado aspectos concretos, como por ejemplo la identidad de las instituciones periodísticas (Deslandes, 2011; Preciado, 2008; Arrese, 1995), la filosofía editorial de las empresas y su capacidad de diferenciar a los periódicos (Vara y Vázquez, 2010; Baigorri y Vara, 2010; Herrero et al., 2009), los beneficios de tener una marca fuerte (García-Mansilla, 2013; Tarkiainen, 2012; Fichter, 2008; Roca, 2004; Bowling-Green y Chan-Olmsted, 2001), las distintas estrategias de *branding* usadas por las empresas informativas mediante las herramientas de la comunicación externa

(Siegert, 2008; McDowell, 2011 y 2004b), el liderazgo de los directivos y su papel en la promoción de los valores editoriales a través de la comunicación interna (Preciado, 2009), o la función del departamento de relaciones públicas en la relación de las empresas informativas con sus *stakeholders* (Zayani, 2008). Son contadas las investigaciones que profundizan en la interdependencia que hay entre la gestión de los diversos intangibles. Solo algunas publicaciones mencionan la necesidad de gestionar la identidad de la empresa informativa para generar una buena reputación (Deslandes, 2011; Gentzkow y Shapiro, 2005). Esos trabajos apuntan que tal cosa pide que se preste atención a todos los intangibles de los que dicha reputación depende y, por tanto, que se adopte un enfoque integral, pero no lo desarrollan.

La literatura académica destaca que la gestión de los intangibles y las marcas es crucial para construir ventajas sostenibles dentro de la industria, al tiempo que remarca la carencia de antecedentes tanto de estudios académicos sobre la cuestión como de ejemplos de empresas líderes en sus mercados que hayan avanzado en esa dirección, o que lo hayan hecho con todas sus consecuencias (García-Mansilla, 2013, pp. 10-11). Preciado afirma que la escasez de trabajos sobre gestión de intangibles en empresas informativas obedece a dos razones fundamentales: a) las empresas periodísticas no empezaron a percibirse a sí mismas como marcas hasta que en la década de los noventa se incrementó la competencia, perdieron audiencias y, a causa de la integración multimedia, se vieron obligadas a presentarse como corporaciones y no como productos aislados; b) la investigación sobre aspectos relativos a la gestión de la comunicación organizacional en las entidades periodísticas se encuentra en etapa de desarrollo, al igual que otras cuestiones asociadas al campo de la gestión, como son el liderazgo o la motivación de los empleados (Preciado, 2009, p. 812).

Los trabajos citados anteriormente sobre la gestión de intangibles y sobre el valor de la marca en el caso de las empresas informativas adoptan diferentes perspectivas. Algunos de ellos, desde una perspectiva más macro, destacan la importancia de los intangibles como parte de la ventaja competitiva de la empresa. Esos estudios entienden que el valor de marca es fruto de un proceso de re-estructuración y de diferenciación empresarial. Sin embargo, no desarrollan los métodos de gestión necesarios para poner en valor ese activo y tampoco abordan la cuestión sobre el papel de la comunicación en esa tarea. En ese sentido, centran su atención únicamente en la actividad de los departamentos de marketing de las empresas de comunicación. Otros estudios, desde un punto de vista más micro, analizan aspectos concretos de la gestión o de la comunicación de la empresa

informativa, que están relacionados de un modo u otro con los intangibles. Ninguno de los estudios realizados hasta el momento atiende a una perspectiva de la gestión de intangibles basada en una comunicación de la empresa estratégica e integral.

La falta de estudios sobre la gestión de intangibles en empresas informativas responde a la situación actual del sector. Igual que en los diversos sectores industriales, históricamente las empresas informativas se han organizado por líneas de negocio o tipos de contenidos y no por marcas (García-Mansilla, 2013, pp. 10-11). Ello ha orientado sus actividades de gestión y de comunicación hacia el posicionamiento de los productos, no tanto a la gestión y comunicación de su identidad o de su marca (De Mateo, Bergés, & Sabater, 2009). La gestión de la marca es una de las estrategias que las empresas informativas empiezan a utilizar para reforzar la fidelidad de los lectores mediante la distribución de sus contenidos a través de los múltiples canales en los que hoy están presentes (Ots, 2008, p. 4). Pero, tal y como muestra Siegert, esa gestión se concibe principalmente como una herramienta de diferenciación de los productos, que lleva a promover múltiples estrategias de marketing, tales como las campañas de promoción multimedia o la distribución de *merchandising* (Siegert, 2008, pp. 11-13). Esas estrategias buscan posicionar la marca y completan las acciones del marketing-mix, pero no influyen en la estrategia de la empresa, ni por tanto, en la gestión del resto de intangibles de los que depende la reputación y el valor de marca de la empresa informativa. En esta tesis doctoral, exploraremos la posibilidad de aplicar un enfoque de la comunicación estratégico e integral orientado a la gestión de intangibles y, por tanto, a la creación de valor en el caso de las empresas informativas.

3.3.2. La gestión de la comunicación en las empresas informativas

En los últimos años, se ha producido un creciente interés tanto en la academia como en la práctica profesional con respecto a la valoración de los intangibles, que en muchos casos se ha centrado en la medición cuantitativa del valor financiero de ciertos activos como la marca o la reputación (Carreras et al., 2013; Nieto, 2011 y 2005; Villafañe, 2005). Según Van Riel, ese interés es el resultado de la necesidad que tienen los profesionales de la comunicación corporativa de demostrar la eficacia que pueden tener sus acciones en el proceso de creación de valor en las empresas (Van Riel, 2007, pp. 34-36). Es sabido que la integración de la comunicación puede ayudar a crear una marca fuerte, basada en la buena

reputación de la empresa.³⁸ Sin embargo, es preciso fijar cuantitativamente el valor que pueden llegar a alcanzar esos intangibles y la relación que tienen con las acciones de comunicación. Alfonso Nieto desarrolló un método paradigmático para realizar esa valoración, porque está basado en lo que él llamó el *Proceso de Comunicación Institucional* (en adelante, PCI) (2011). A su juicio, dicho proceso posee una relevancia singular en la generación de valor intangible y ninguno de los métodos de valoración realizados anteriormente se había referido a ese proceso de manera directa.³⁹ Como sucede con otras muchas, las empresas informativas apenas han empezado a gestionar los activos intangibles. Por ello, antes que tratar de desarrollar métodos para medir el valor de dichos intangibles, es preciso comprender el proceso de comunicación que hoy efectivamente se lleva a cabo (Nieto, 2005, p. 417), identificar los intangibles que aportan valor y las estrategias y herramientas para su gestión.

Con el objetivo de comprobar de qué modo es posible gestionar los intangibles a través de la comunicación en el caso de las empresas informativas, adoptaremos como esquema conceptual el *Proceso de Comunicación Institucional* (PCI) elaborado por Alfonso Nieto (2011 y 2005). Según Nieto, el PCI aporta valores añadidos que enriquecen la estructura y actividad institucionales (Nieto, 2005, pp. 411-423).⁴⁰ Un PCI eficiente es el

³⁸ Como hemos visto, la integración hace posible la comunicación coherente de la identidad y la estrategia de las empresas (Van Riel, 2007, pp. 34-36). Esa comunicación influye en las percepciones, los comportamientos y las actitudes de los *stakeholders* y puede responder a sus necesidades llegando a un común entendimiento sobre la realidad corporativa, el cual tiene como resultado una buena reputación.

³⁹ El profesor Alfonso Nieto falleció antes de haber podido finalizar y publicar el documento que citamos, titulado *Comunicación Institucional e Intangibilidad. Reflexiones sobre su valoración* (2011). En ese trabajo, profundiza en la gestión de los intangibles empresariales y en la utilidad del proceso de comunicación institucional (PCI) para su valoración. Nieto escoge uno de los métodos de valoración de intangibles más aceptados, el denominado *Scorehard Method*, y lo proyecta sobre su planteamiento del PCI para identificar de forma individualizada los elementos que componen los recursos intangibles y los indicadores e índices que permitan su valoración (Nieto 2011, pp. 17-18). El modelo del PCI fue desarrollado y difundido por él mismo en otras publicaciones anteriores (Nieto, 2005) y utilizado por muchos investigadores en el área de la empresa informativa y en la de la comunicación institucional, de las cuales el profesor Nieto fue pionero en nuestro país. Este documento fue cedido a la autora de la presente tesis doctoral por los profesores del departamento de *Empresa Informativa* de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, la dra. Elena Gutiérrez y el dr. Ángel Arrese.

⁴⁰ Lo que Nieto define como *manifestaciones* del PCI son ideas expresadas con denominaciones habituales en la doctrina sobre gestión de empresas, y su carácter inmaterial o intelectual no excluye su proyección en ámbitos económicos e informativos, sino al contrario, dichas manifestaciones son inseparables de la institución que manifiestan, es decir, que existen porque existen primero en la institución (Nieto, 2005, p. 411). Por tanto, cuando se gestiona profesionalmente el PCI, se aporta valor a la institución, porque la gestión de dichas manifestaciones supone influir también en la gestión de los recursos y activos de la empresa para

que se da cuando hay sintonía entre la imagen de la empresa que tienen los destinatarios y la identidad y misión institucionales, porque la comunicación que se hace de esas manifestaciones se ajusta de forma precisa a la realidad institucional. Ese PCI crea valor para la empresa cuando influye en la realidad institucional, la mejora y la adapta a las expectativas de los *stakeholders*, siempre en coherencia con lo que la empresa *es* y *pretende hacer*. El autor llama *calidad ejemplar* a la máxima valoración positiva que se puede conseguir por parte de los grupos de interés. La *calidad ejemplar* que el PCI puede conseguir generará en sus públicos credibilidad y confianza.

El planteamiento del PCI elaborado por Nieto y difundido en publicaciones anteriores (Nieto, 2005) al documento inédito en el que lo relacionó con la valoración de los intangibles (Nieto, 2011) está articulado en siete "manifestaciones": principios constitutivos o configuradores, identidad, misión, cultura, imagen, reputación y autoridad (Ver figura 1).

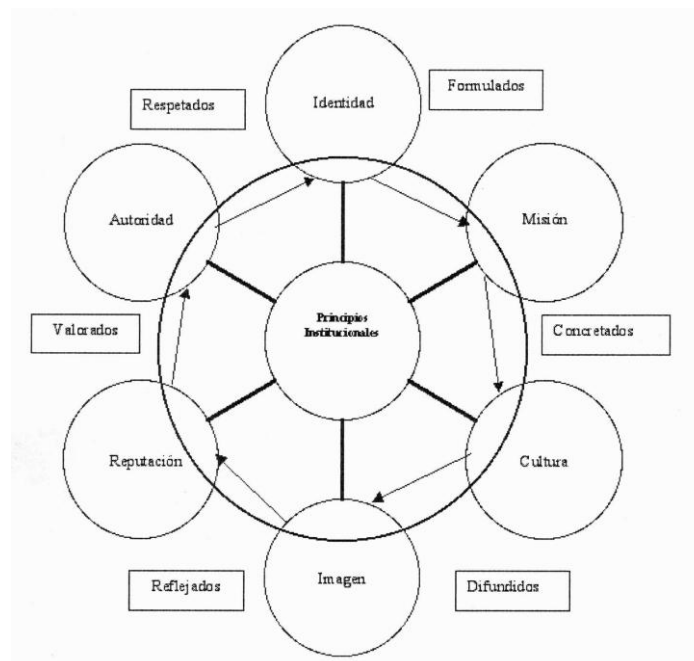


Fig. 1. Manifestaciones del PCI. Fuente: Nieto (2005).

Nieto define el PCI como un proceso circular de actividades humanas al servicio de la institución (Nieto, 2005, pp. 411-412). Se inicia con la formulación de la identidad institucional y vuelve a ella, tras evaluar su bondad, para introducir los cambios que la hagan más comunicable. El eje intelectual del proceso son los *principios configuradores* que fundamentan la estructura y actividad de la institución e inspiran los contenidos de sus

mejorar las relaciones entre todos los *stakeholders*, y solo después comunicar esas mejoras, y hacer crecer la confianza de los destinatarios en la institución.

mensajes. Esos principios se formulan en la identidad de la institución, tienen su concreción en la *misión*, se difunden creando una cultura, son reflejados en la imagen institucional y valorados —positiva o negativamente— por parte de los destinatarios, quienes otorgan a la institución una buena o mala reputación, y en el caso de que sea buena, una autoridad que hace que respeten sus decisiones y opiniones. Esas manifestaciones del PCI tienen un significado conceptual con alto componente de intangibilidad necesitado de acciones operativas y profesionales que las hagan realidad en el mercado de la comunicación. Dichas acciones se realizan en tres fases: la de ideación de la institución (principios configuradores e identidad); la de difusión del contenido mediante el que se establece la relación entre las personas y la institución (misión, cultura e imagen); y la de verificación, en la que se valora la estima y el respeto que otorgan a la institución los distintos destinatarios (reputación y autoridad) (Nieto, 2011, pp. 22-23).

Para profundizar en el proceso de gestión de intangibles que sería posible realizar hoy en las empresas informativas, a partir de aquí describiremos cómo se dan en el caso de esas empresas las distintas fases del PCI y cómo afectan a las distintas manifestaciones expuestas por Nieto. Así, identificaremos las principales herramientas para gestionar los intangibles que dependen de la comunicación. A partir de los distintos estudios sobre ese tipo de empresas, analizaremos hasta qué punto es posible una gestión integral de los intangibles y de qué manera podría llevarse a cabo para crear valor en el actual contexto de la reorganización convergente.

3.3.2.1. Ideación de los principios configuradores o editoriales

Los principios configuradores son el "conjunto de conocimientos, ideas, normas de acción que, tanto en los comienzos como en su desarrollo configuran la estructura e inspiran la actividad de una institución", es decir, que "señalan su razón de ser" (Nieto, 2011, p. 21). En el caso de las empresas informativas, los principios configuradores son un conjunto de conocimientos que al fundamentar la estructura y actividad empresarial, también inspiran los contenidos informativos (Iglesias y Blanco, 2004, p. 24; Nieto e Iglesias, 2000, p. 144). Por ello, los principios no son algo inerte o pasivo, y es decisivo que sean concretos y estén claramente formulados (Tallón, 1992). Cuando los principios de

una empresa informativa se hacen públicos y se dan a conocer, pueden denominarse principios editoriales (Iglesias y Blanco, 2004, p. 23).⁴¹

Los principios editoriales expresan la identidad de la empresa, que Nieto define como la "primera manifestación pública" de los principios constitutivos de la institución (Nieto, 2011, pp. 21-23). Según ese autor, la identidad es una manifestación que responde a la pregunta: "¿qué es la institución?" a través de textos, imágenes, sonidos o signos, con los que se comunican las notas esenciales de la estructura y de la actividad de la empresa. Además de los principios editoriales, todas las manifestaciones gráficas de la personalidad de la institución (la marca, el logo o cabecera, el diseño o estilo de las publicaciones) serían parte de la identidad de la empresa informativa. Esas notas identifican y permiten diferenciar una institución de otras que concurren en los mismos ámbitos o mercados. La identidad es, además, una manifestación flexible, ya que está sujeta a cambios y puede ser enriquecida en la medida en que la institución gana prestigio y autoridad (Nieto, 2011, p. 23). Ambas manifestaciones de la comunicación institucional —principios configuradores e identidad— se producen en la fase de ideación de la institución, en el momento en el que el emprendedor idea el ente organizado (Nieto, 2011, p. 23).

Sánchez-Tabernero afirma que todos los diarios que se han convertido en diarios de referencia en las últimas tres décadas en Europa, como *El País* (1976), *La Repubblica* (1976), *The Independent* (1986), *El Mundo* (1989) o *Reforma* (1993), coinciden en la claridad de sus principios (Sánchez-Tabernero, 2008, p. 78). Cuando los fundaron, sus propietarios y su equipo editorial defendían una causa, estaban comprometidos con un proyecto, se proponían influir en una determinada dirección y atender a las necesidades que plateaban sus distintos contextos socioeconómicos, independientemente de las preferencias de sus lectores potenciales. En el caso de la prensa española, existe otro estudio que analizó los periódicos que se editaron en Madrid durante los primeros pasos hacia la libertad de prensa y que pervivieron en los primeros tiempos de la transición española (desde la *Ley de Imprenta* de 1966 hasta el año 1994) (Edo, 1994). Ese estudio

⁴¹ Según el pensamiento de Don Alfonso Nieto, "los principios editoriales son el constitutivo esencial de la actividad que realiza la empresa informativa" (Nieto, 1977, p. 219). En el ámbito de la empresa informativa cabe entender por principios editoriales al conjunto de conocimientos determinados que inspiran los contenidos informativos y fundamentan la actividad empresarial (Iglesias y Blanco, 2004: 14). En cuanto a que esos principios configuran la estructura y actividad empresarial, también son llamados por el autor principios configuradores (Nieto e Iglesias, 2000) y constitutivos (Nieto, 2011), refiriéndose a la misma realidad.

entendía la aplicación de los principios como garantía de calidad periodística porque ese hecho indicaba que en las empresas existía ya una independencia política.

La existencia de unos principios configuradores o editoriales claros que incidan realmente en la estructura y actividad empresarial es vista por muchos autores como una de las premisas básicas para la sostenibilidad de las empresas informativas (Sánchez-Taberner, 2008; Roca, 2004; Edo, 1994). Su aplicación en el trabajo diario de los periodistas es garantía de independencia y de calidad en sus actividades (Tallón, 1992, p. 131). Además, esos principios son una posible fuente de diferenciación (Roca, 2004). De ellos también depende la credibilidad y la fidelidad que las empresas informativas sean capaces de generar en los lectores, y, por tanto, parte de sus beneficios económicos (Sánchez-Taberner, 2008; Roca, 2004; Edo, 1994). Por todo ello, los principios configuradores parecen una de las principales fuentes de creación de valor intangible.

La naturaleza específica de las empresas informativas determina sus principios configuradores y su identidad. Tallón define la empresa informativa de la siguiente manera:

"Aquella especie de sujeto organizado de la Información, cuyo fin consiste en satisfacer la necesidad social de información mediante la actividad de creación, edición y difusión de ideas, hechos y juicios, utilizando medios humanos, elementos técnicos y materiales, recursos económicos y relaciones comerciales" (Tallón, 1992, p. 139).

El objeto de la empresa informativa es la difusión de noticias, hechos y juicios, y a este fin habrá que encaminar su actividad por encima de cualquier otra motivación (Tallón, 1992, p. 134). Ese tipo de empresas requiere unas pautas de funcionamiento específicas que afectan a todos sus componentes, y en especial, a los profesionales que en ellas trabajan (Aznar, 1999a, p. 48). Tallón hace referencia a Nieto para expresar de qué modo los principios de la empresa informativa requieren de una organización que los haga realidad (Tallón, 1992, p. 138). Según ese autor, ese tipo de empresa debe respetar unas características propias que provienen de su misión específica: 1) el plan empresarial se orienta a la difusión de información o de ideas; 2) la información que se difunde tiene su origen en una actividad inmaterial e intelectual realizada en el seno de la empresa; 3) la relación informativa es directa entre empresa y receptor, e indirecta entre los informadores individuales —que se basan en los principios editoriales para producir la información— y

el receptor; 4) el respeto a la libertad del empresario ha de darse sin una merma de la libertad de la redacción; 5) el destinatario de la información es indeterminado.

El hecho de que la razón de ser de la empresa informativa esté relacionada con la salvaguarda de un derecho fundamental como es el derecho a la información requiere, por un lado, que el proceso de elaboración material de los productos y las actividades de producción industrial sean considerados un medio para ese fin (Tallón, 1992, p. 142). La razón de ser de la empresa informativa convierte en prioritarias aquellas actividades de orden intelectual relacionadas con los recursos humanos y con la producción de los contenidos periodísticos (Tallón, 1992, p. 142). Por otro lado, la configuración empresarial debe garantizar la solvencia económica para que sea posible la independencia del medio con respecto a los poderes políticos o económicos para ejercer libremente el derecho a la información (Aznar, 1999a, pp. 51-52). Es importante que las fuentes de financiación que reciba la empresa no impliquen una posible presión o influencia por parte de esos poderes en la función social de esas empresas. En ese sentido, es positivo que obtengan sus beneficios del mercado, no tanto de las subvenciones, públicas o privadas. Según Aznar, la libre competencia dentro de la que esas empresas actúan debería fomentar la calidad de los productos (Aznar, 1999a, p. 52). Según el autor, dicha calidad podría permitir a las empresas informativas el acceso a un mayor número de consumidores y la generación de un mayor bien social.

Son muchos los autores que destacan que para conseguir tanto la meta de la rentabilidad como la del libre ejercicio del derecho a la información, los directivos de empresas de comunicación deben tener como uno de sus principales objetivos el de generar productos de alta calidad (Preciado, 2008, p. 81; Van Weezel, 2002, p. 191; Lavine y Wackman, 1992, p. 74). Según destacan algunos expertos en gestión y organización de empresas informativas, el objetivo genérico de la calidad se refiere a todas las actividades de la empresa, más allá de las editoriales (Nieto e Iglesias, 2000; Echeverri, 1995, pp. 154-155). El problema reside en cómo definir dicha calidad y en cómo llevarla a la práctica (Van Weezel, 2002, p. 191; Sánchez-Tabernero, 2000, p. 109). Convendrá, por tanto, profundizar en la definición de calidad periodística para analizar el tipo de "ideas, conocimientos o normas de acción" que deben inspirar los principios configuradores de las empresas informativas y la esencia de su identidad.

3.3.2.1.1. La calidad periodística como objetivo

La dificultad para plantear una definición de la calidad que sea concluyente y que pueda traducirse en una serie de indicadores mensurables, unida a la frecuente apelación de las investigaciones sobre esa cuestión a una especie de saber común profesional capaz de detectar la calidad lleva a los autores de uno de los últimos estudios sobre esta temática a concluir que:

“Las producciones periodísticas no son meros productos de consumo, sino que cumplen un servicio público o cívico, por lo que los parámetros para medir su calidad van más allá de los de otros modelos de negocio en los que la respuesta del público, y la relación consumidor-producto es mucho más evidente” (Gómez Mompert y Palau Sampio, 2013, p. 34).

Las distintas perspectivas de estudio de la calidad y la voluntad de dar respuesta a la cuestión sobre si es posible medirla han dado lugar a distintas opciones de análisis: algunos estudios parten de entrevistas a profesionales, otros centran su investigación en las audiencias, otros en las normas profesionales de los medios y, por último, otros se centran en la deducción teórica a partir de las normas y valores sociales (Gómez Mompert y Palau Sampio, 2013, pp. 25-26).⁴² Lo que todas ellas recuerdan es que un producto periodístico de calidad no solo requiere de la creación de un valor por el que el consumidor esté dispuesto a invertir tiempo o dinero, sino de la creación de un valor social. Ese valor requiere que se cultiven las metas sociales, políticas y culturales que definen al periodismo, entre ellas, por ejemplo, aportar a los lectores el sentido de su identidad cívica o la información necesaria para gobernarse a sí mismos (Picard, 2000, p. 97; Picard, 2004, p.

⁴² En esa publicación, se revisan todas las investigaciones que se han realizado hasta el momento acerca de este concepto “complejo y poliédrico” y se afirma que la necesidad de abordar la calidad periodística ha estado ligada a tres tradiciones y objetivos distintos: la investigación en el ámbito norteamericano ha estado ligada a una orientación comercial enmarcada en la búsqueda de beneficios económicos; la desarrollada en Alemania ha estado más ligada al profesionalismo; y la desarrollada en algunos países latinoamericanos ha centrado su atención en la responsabilidad social y la calidad democrática (Gómez Mompert y Palau Sampio, 2013, pp. 22-25). Mientras la tradición norteamericana ha tratado de buscar la relación entre los beneficios económicos, la difusión en el mercado y la calidad de los contenidos, la tradición alemana se ha centrado en la definición de indicadores de calidad relativos a los contenidos y al diseño desde el punto de vista del profesionalismo y la tradición latinoamericana, más allá de los beneficios económicos y de las garantías profesionales se ha centrado directamente en la relación entre el tratamiento de la información política y la contribución del periodismo a la mejora de la democracia.

60; Bogart, 2004, p. 42).⁴³ No en vano, la referencia a los valores sociales, democráticos y deontológicos es una constante en el análisis de la calidad que hacen la mayoría de los autores (Gómez Mompert y Palau Sampio, 2013, p. 34). Esos valores son los que inspiran los estándares profesionales a los que todas las investigaciones hacen referencia como requisito imprescindible para la calidad periodística de los productos informativos (Picard, 2004, p. 60; Kovach y Rosentiel, 2012, pp. 34-35). Esos estándares están definidos por valores como la veracidad, la objetividad, la exhaustividad, la precisión, la independencia, la lealtad con los ciudadanos, la relevancia o la promoción del debate público.

El hecho de que los productos periodísticos estén elaborados según los estándares profesionales no garantiza que la calidad sea siempre percibida por las audiencias ni, por tanto, que revierta en la creación de un valor económico para las empresas. Algunas líneas de investigación han abordado la relación que tiene la calidad profesional con la satisfacción de la audiencia. El objetivo que cada una de ellas tiene hace que cambie su concepto de calidad y el modo de estudiarla (Gómez Mompert y Palau Sampio, 2013, pp. 22-26). Las investigaciones que buscan la relación entre la calidad y la rentabilidad de la producción periodística suelen estudiar la calidad percibida por las audiencias en términos de difusión de los productos. Aquellas que buscan profundizar en el valor social del periodismo identifican la calidad con el valor democrático de los contenidos y estudian el grado de consenso entre los valores profesionales, sociales y deontológicos que los periodistas aplican y los que las audiencias valoran (Alsius y Salgado, 2010). Desde esta última perspectiva, varios autores identifican la calidad de un periódico no solo con el cumplimiento de los estándares profesionales, sino con la utilidad del servicio que presta a

⁴³ Picard distingue cuatro tipos de valor que las organizaciones periodísticas pueden generar: El valor social es el que tiene aquella información que promueve un tipo de conocimiento y comprensión que apoya los intereses y las metas colectivas; El valor individual es el que está determinado por las necesidades y deseos a corto y medio plazo de los consumidores individuales y por sus decisiones sobre si satisfacerlas y cómo hacerlo; El valor intrínseco es aquello que es bueno en sí mismo, sin relación a nada externo a sí mismo -la verdad y la seguridad personal, por ejemplo- y para ser percibido requiere una conexión mental porque el valor intrínseco es algo activo, un motivo consciente por el que los consumidores eligen un medio; y el valor funcional y utilitario que apoya la satisfacción de las metas relacionadas con el valor intrínseco e individual (Picard, 2010, pp. 46-51). Estos tipos de valor no son excluyentes unos de otros porque los individuos tienen tanto necesidades individuales como sociales y porque las sociedades democráticas buscan ayudar a los individuos a satisfacer tanto unas como otras. El valor económico percibido es el valor de intercambio que tienen los bienes que producen las organizaciones periodísticas y depende de estos cuatro tipos de valores y también de otros elementos económicos como son la unicidad, la escasez, la necesidad y la accesibilidad de los sustitutos. En esta tesis doctoral nos interesa centrarnos en el valor social, puesto que es en el que se apoya la transcendencia de la labor periodística y aunque se refiera a los beneficios comunitarios de la sociedad democrática incluye el valor individual; ambos se sustentan en los valores intrínsecos como son la verdad y la confianza, de los cuales depende a su vez la existencia del valor instrumental.

los lectores o con la credibilidad o confianza que les merece (Meyer y Kim, 2003; Meyer y Zhang, 2002; Lacy, Fico, Simon, 1991). Algunos de esos autores tratan de demostrar, además, la relación que existe entre la credibilidad o confianza y el volumen del consumo (Oyedeji, 2009; Rastrollo, 2010, p. 12; Meyer, 2004). Con ello pretenden justificar la necesidad de velar por la calidad periodística no solo porque sea una responsabilidad social de la profesión, sino porque lo consideran un medio imprescindible para que las empresas periodísticas sean viables en el largo plazo.

La relación que se establece entre la calidad de la labor profesional, la responsabilidad social de las instituciones periodísticas, la satisfacción de la audiencia y el valor económico de sus productos queda sistematizada en la definición aportada por Sánchez-Taberner (2006, 2008 y 2010). Según ese autor, la calidad de los contenidos mediáticos responde a tres perspectivas: 1) objetiva, que requiere cumplir unos estándares profesionales referidos a cuestiones éticas, técnicas y estéticas; 2) subjetiva, que implica la adecuación a las demandas del público; 3) de personalidad, que permite construir marcas coherentes y diferenciadas, reconocibles en el mercado, y vinculadas a valores atractivos para el público. Según este autor, la calidad de los contenidos mediáticos se alcanza cuando los elementos informativos reconocen la verdad de las cosas y la dignidad de las personas, satisfacen la demanda del público, y expresan la identidad de la compañía (Sánchez-Taberner, 2008, p. 151). Según esa tesis, la satisfacción de la audiencia debe estar en consonancia con la fidelidad de las empresas a sus principios configuradores (Sánchez-Taberner, 2006, pp. 62-63). De esa fidelidad se deriva tanto la aplicación de los estándares profesionales necesarios para prestar un buen servicio a los ciudadanos como la capacidad de las empresas de comunicar su identidad y de construir así marcas coherentes, diferenciadas, reconocibles en el mercado y vinculadas a valores atractivos para el público. Esas marcas pueden generar la lealtad de la audiencia y, por tanto, también unos beneficios económicos estables.

La calidad periodística es necesaria, en definitiva, para la creación de un valor económico que sea sostenible en el largo plazo e implica el compromiso firme de toda la organización, ya que apela tanto a los contenidos y métodos periodísticos como a las actividades operacionales vinculadas a aspectos técnicos y de gestión empresarial (Gómez Mompart y Palau Sampio, 2013, p. 20; Nieto e Iglesias, 2000; Echeverri, 1995, pp. 154-155).

3.3.2.1.2. Configuración y gestión de la empresa informativa

Hoy la realidad de los medios informativos es que las exigencias de su configuración empresarial dentro de un mercado muy competitivo, así como las exigencias derivadas de su función social, en muchas ocasiones colisionan (Aznar, 1999a, pp. 48-66). Su configuración actual parece ser el principal obstáculo para el desarrollo de su razón de ser y de sus principios. La independencia de las empresas informativas muchas veces se ve comprometida por la competencia, por los anunciantes, o por los mismos propietarios, lo cual puede afectar a la aplicación de sus principios configuradores. En primer lugar, la competencia suele acentuar las presiones comerciales, de forma que los criterios del marketing tienden a sustituir a los criterios profesionales y deontológicos, lo cual puede desembocar en un periodismo sensacionalista, poco diferenciado y de mala calidad con miras a aumentar las ventas de modo rápido. En segundo lugar, la gran influencia de los anunciantes, en ocasiones hace que los criterios periodísticos se ajusten antes a sus demandas e intereses que a las de los lectores. Por último, el hecho de que los propietarios de los medios puedan influir en el proceso editorial es la principal causa que puede afectar a los principios configuradores de las empresas informativas (Aznar, 1999a, pp. 59-65). Es este un fenómeno cada vez más preocupante porque los procesos de concentración están haciendo que los grandes grupos multimedia estén dominados por unos pocos poderes empresariales y financieros cuyo único objetivo es aumentar la rentabilidad de los negocios.

La tensión entre las metas económicas y sociales de las empresas informativas, entre el trabajo de gestión de recursos y la gestión del personal caracteriza la tarea de los directivos de las empresas informativas y supone un reto para su liderazgo (Wiik y Anderson, 2011; Preciado, 2008; Roca, 2004). Mientras los empleados tienden a tener expectativas más relacionadas con las metas profesionales del periodismo, los empresarios o editores han de velar por la rentabilidad del negocio (Wiik y Anderson, 2011; Preciado, 2008; Roca, 2004). Cuando ese objetivo asume una posición prioritaria en la estrategia de la empresa, subordina la calidad periodística, y supone un riesgo para las relaciones laborales con los empleados, para su satisfacción y compromiso con las metas de la empresa. Para lograr que esas empresas tengan una autonomía editorial que les permita regirse por los valores y normas que constituyen sus principios configuradores, muchos profesionales y entendidos han defendido la necesidad de separar los departamentos editoriales de los de gestión (Aznar, 1999a, pp. 70-71; Echeverri, 1995, pp. 31-32).

La estructura empresarial, según los autores que defienden la separación de funciones, debería permitir una colaboración entre ambas basada en el respeto a la independencia y autonomía de criterio de los profesionales (Aznar, 1999a, p. 129). En las empresas informativas, hoy aún existe una organización interna en la que no está clara la división de funciones (Tallón, 1992, pp. 144-145). Por ejemplo, aunque es evidente que la responsabilidad de llevar a cabo los principios de la empresa pertenece en primer lugar al fundador, existen dudas sobre la función del editor. Esa última figura suele representar legalmente a la empresa a la vez que conjuga de modo activo la vertiente económica con la labor informativa y vela por el mantenimiento de los principios ejerciendo de mediador entre el fundador o empresario y el director. Este último, al ser el principal responsable de los contenidos, no debería olvidar las orientaciones ideológicas que marcan dichos principios. Es aún patente que la disciplina del management ha llegado muy tarde a la industria de la comunicación y no podemos hablar de un modelo propio, lo cual implica muchas limitaciones en los resultados de la gestión y de manera especial en los resultados de la gestión de los recursos humanos (Echeverri, 1995, p. 31).

Es imprescindible que los gestores de las empresas informativas hagan una gestión eficaz de los recursos humanos —selección, capacitación, motivación y satisfacción— que logre el compromiso de los empleados con el proyecto editorial (Van Weezel, 2002, p. 191; Nieto y Arrese, 1995; Echeverri, 1995, p. 156). Una herramienta de gestión útil y utilizada comúnmente en la mayoría de empresas es el balance social, el cual sirve para informar a los empresarios de las condiciones de trabajo de sus empleados, de los accidentes, absentismo, abanico de salarios, deseos de participación, actividades sindicales y sobre todo de las actitudes de los trabajadores hacia la empresa y hacia los métodos empleados por la dirección (Echeverri, 1995, pp. 157-161). Sin embargo, parece que, por el momento, las empresas de comunicación no cuentan con esta herramienta porque no se han planteado la necesidad de medir el clima social interno de sus organizaciones, tanto como se han preocupado por medir la relación con sus consumidores. Resulta necesario, en definitiva, repensar las formas de organización, dirección y gestión de las empresas informativas, de modo que la relación entre dirección, gestión y redacción contribuya a la realización de los principios configuradores de la empresa.

Cuando las empresas informativas se convirtieron en grandes negocios requirieron de la figura de los administradores y se generalizó la idea de que la organización interna debía dividirse en dos bloques: administración y redacción. Pero ambos han acabado representando dos posturas encontradas y muchas veces irreconciliables (Echeverri, 1995,

p. 32). Como solución para preservar los principios configuradores de las empresas informativas, hay quien propone integrar las funciones económicas y editoriales, y así orientar la acción de ambas a la consecución de la misión de la empresa. Arrese propone integrar el gobierno corporativo y el informativo y remarca la necesidad de que desde los consejos de administración se vele por la independencia editorial de las empresas informativas y por la calidad periodística mediante una correcta aplicación de los estándares profesionales que sea a la vez compatible con las exigencias financieras de las corporaciones (Arrese, 2004).⁴⁴

En ese modelo de integración de funciones de las empresas informativas, es conveniente pensar en estructuras de *gobierno corporativo* basadas en la satisfacción de los intereses de todos los *stakeholders* y en los principios de la gobernanza pública o misión pública, en lugar de en los de los sistemas convencionales, centrados en la generación de valor para los accionistas (Arrese, 2006, pp. 61-62).⁴⁵ La *teoría de los interesados* expuesta por Arrese se centra en dos cuestiones fundamentales: a) ¿Cuál es el propósito, la razón de ser, de la compañía? La respuesta a esta pregunta debería articular la actuación del Consejo de Administración y de los directivos en torno al valor que crea la empresa para sus diferentes *stakeholders*, y llevarles a orientar en la dirección adecuada la estrategia y el logro de objetivos, tanto los de la misión como los financieros; b) ¿Qué responsabilidad tienen los directivos ante los *stakeholders*? Esta pregunta obliga a los directivos a definir el tipo de relaciones que necesitan establecer con los distintos interesados para satisfacer sus objetivos (Arrese, 2006, pp. 64-67). A fin de cumplir armónicamente con tales objetivos, es deseable que el Consejo de Administración, máximo órgano de gobierno de la empresa, acepte que, si por un lado los directivos, con el CEO al frente, son el "agente" de la maximización del valor para el accionista (o para los *stakeholders*, en enfoques más

⁴⁴ Tras analizar las declaraciones de algunos de los miembros de los consejos de Administración de las mejores cabeceras de la prensa como son el *New York Times*, el *Herald Tribune* o el *San José Mercury*, así como de varios académicos, sugiere mejoras para su funcionamiento; propone, por ejemplo, la utilidad de incorporar en los sistemas de gobierno corporativo de las empresas informativas principios de gobierno informativo, que promuevan, faciliten y premien el hecho de que los *agentes profesionales* actúen en beneficio de la sociedad, de acuerdo con su honestidad y competencia profesional (Arrese, 2006, p. 67).

⁴⁵ Arrese justifica que frente a las investigaciones que se han hecho desde la perspectiva crítica sobre las consecuencias de los cambios en la propiedad y en la estructura de las empresas periodísticas en la calidad y en el desempeño de su misión informativa, es preciso buscar el enfoque de gobierno que se ajuste mejor a la naturaleza de la actividad periodística, ejercida en un entorno de libertad de mercado y libertad de empresa (2006). El *gobierno corporativo* hace referencia al sistema de mecanismos internos y externos necesarios para solventar los problemas de control derivados de la separación entre la propiedad y la gerencia de las empresas (Arrese, 2006, p. 62).

amplios), no es menos cierto que, por el otro, los profesionales de la información, comandados por el Director, son el "agente" de la maximización de valor para la sociedad.

En ese tipo de gobierno corporativo hay quien defiende la utilidad de la función de comunicación como herramienta para gestionar las relaciones de la empresa con sus diversos públicos y así ayudar a promover el entendimiento entre intereses y afianzar la necesaria credibilidad en el entorno social (Gutiérrez, 2010). En esa tarea, también autores especializados en gestión de empresas informativas destacan la utilidad de la comunicación como herramienta para sensibilizar e involucrar a todas las partes en el objetivo de la calidad y, por tanto, de generar valor añadido para la empresa (Nieto, 2005, pp. 434-442; Echeverri, 1995, p. 155). Las empresas informativas han avanzado poco en esta materia, puesto que la función de comunicación no está integrada en el gobierno de la empresa y se suele orientar principalmente a las relaciones externas con los clientes o a las relaciones institucionales, y no tanto a las relaciones internas (Deslandes, 2011; Preciado, 2009; Zayani, 2008; Echeverri, 1995). Sin embargo, sí existen ciertos mecanismos internos que suponen un avance, dado que, bien usados, pueden contribuir a que directivos, gestores y empleados compartan unos mismos fines relacionados con la función social de la empresa, porque sirven para proteger la aplicación de los principios editoriales y la autonomía de los profesionales frente a los intereses económicos.

3.3.2.1.3. Herramientas para la gestión de la calidad

En la actualidad existen dos mecanismos que sirven para proteger la independencia profesional de las empresas informativas: el estatuto de redacción y la cláusula de conciencia (Aznar, 1999a, pp. 130-138). El primero, de carácter colectivo, está destinado a reconocer los derechos de los profesionales y de la redacción y tiene dos funciones esenciales: a) crear vías de comunicación y participación entre la redacción y las direcciones del medio y la empresa; b) reconocer unos derechos y obligaciones de los profesionales y de la empresa que ambas partes se comprometen a salvaguardar y respetar. Esos estatutos se centran en la dimensión profesional de la actividad periodística, no tanto en la laboral, y suelen dividirse en cinco grandes apartados: las disposiciones generales y adicionales, los principios ideológicos, las funciones del Comité de Redacción y el modo de elegirlo, los derechos y los deberes de los profesionales. El estatuto incluye la cláusula de conciencia, un mecanismo de carácter individual que establece límites a las exigencias que la empresa puede plantear al periodista, cuyo compromiso último es con el derecho a la información del público, con los bienes y valores morales de su actividad y con las

responsabilidades sociales asociadas a la labor informativa (Aznar, 1999a, p. 149). La lealtad y obediencia del periodista a la empresa puede cesar si entra en conflicto con ese compromiso fundamental del profesional de la información. Los estatutos también describen las funciones y responsabilidades de la figura del defensor del lector, el cual representa una vía de diálogo entre la empresa y los consumidores sobre las decisiones editoriales (Aznar, 1999a, pp. 174-188; Tallón, 1992, p. 156).⁴⁶

Dentro de los estatutos de redacción se formulan los principios editoriales, mediante los cuales la empresa asume una especie de contrato informal con sus profesionales y el público (Aznar, 1999a, pp. 77-79). Una promesa que es formulada libremente y que, una vez hecha pública, debe cumplirse y no someterse a las reglas del mercado para que así se convierta en aval de la credibilidad de la empresa y ayude a no defraudar las expectativas de los receptores. Los estatutos y principios se contienen en los códigos internos, publicados habitualmente en los libros de estilo. Esos libros pueden ser considerados una de las principales herramientas de comunicación de las empresas informativas, a través de las que transmiten sus valores a los profesionales que en ellas trabajan y a sus lectores (Aznar, 1999a, pp. 86-100; Echeverri, 1995, p. 204). El libro de estilo, además de contener las normas éticas e ideológicas que se desprenden de los principios editoriales y de los estatutos de la empresa informativa, propone normas básicas para el uso del lenguaje, la presentación de textos, la maquetación, el diseño, los titulares, las fotografías, etc. (Echeverri, 1995, p. 204). Los libros de estilo, en definitiva, además de suponer una pequeña "constitución" interna que rige el trabajo profesional, al estar publicados sirven para reducir la distancia entre quienes elaboran los contenidos y quienes los consumen y para establecer las normas que regulan la relación y la comunicación entre todas las partes implicadas.

Tallón ofrece una serie de indicaciones para la formulación de los principios editoriales, los cuales atañen tanto a la empresa, como a los informadores, como a la audiencia, sujeto universal de la información: 1) correspondencia entre los conocimientos que inspiran los contenidos informativos y la información realmente difundida; 2) claridad,

⁴⁶ En cuanto a las relaciones externas de la empresa informativa, conviene prestar especial atención a la relación con los lectores, cuya vinculación con la empresa es de una entidad superior a la del consumidor de bienes y servicios, ya que está presente en las publicaciones en el sentido de que la empresa cuenta con él en su tarea de formación de la opinión pública y en él se cierra el ciclo de la comunicación colectiva, por lo que es un elemento personal más de la empresa informativa que incluso influye en sus productos (Tallón, 1992, p. 156). Sin embargo, el cuadro jurídico que disciplina la actividad y la organización del empresario de prensa no da mucha cabida a los lectores como pieza activa de dicha organización y la relación con él es principalmente comercial.

precisión y correcta terminología en la expresión; 3) consideración de la bondad o malicia, antes que de su veracidad o falsedad; 4) distinción entre los postulados de valor permanente y los sometidos a los acontecimientos políticos, económicos o sociales, y revisión periódica de las materias sujetas a cambios; 5) formulación resultante de las aportaciones de los promotores y de todos los implicados en la realización de la idea empresarial; 6) concreción de líneas de pensamiento capaces de ilustrar todos los contenidos informativos; y 7) inclusión de directrices acerca de los aspectos jurídicos, económicos y organizativos de la empresa informativa (Tallón, 1992, pp. 136-137).

La aprobación de dichos códigos es vista muy positivamente por los profesionales, aunque la mayoría remarque que solo serán aplicables si en su formulación se tiene presente el carácter empresarial de los medios y su configuración real (Aznar, 1999a, p. 49; Edo, 1994, p. 1999). Es necesaria una estructura empresarial que permita la aplicación de esos principios. Si su formulación es clara, concreta y orientada a la práctica, su existencia debería facilitar la adhesión de todas las partes al proyecto, porque favorecería el compromiso público, ideológico e intelectual de los profesionales (Aznar, 1999a, p. 78; Tallón, 1992, p. 137). De ser así, la empresa podría ganar en credibilidad, prestigio moral y garantías de perdurabilidad. Para ello será necesario que todas las partes conozcan dichos principios, tengan la oportunidad de valorarlos y de comunicar a la dirección su parecer. Eso, como veremos, requiere de cierta flexibilidad por parte de los empresarios y directivos de las empresas informativas y, sobre todo, de una gestión de la comunicación mucho más eficaz y estratégica.

3.3.2.1.4. Identidad de la marca periodística y comunicación institucional

La comunicación institucional es una de las principales funciones empresariales que puede contribuir a hacer realidad los principios configuradores o editoriales. Dicha comunicación debe orientarse, en primer lugar, a la transmisión de la identidad de la marca, la cual se desprende de los principios de la empresa. La identidad refleja aquellos elementos que la compañía quiere enfatizar porque la distinguen de sus competidores, un conjunto de valores, atributos o características que la empresa asume como propios y con los que se autoidentifica (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 62; Capriotti, 2004, p. 65). La identidad es entendida por Costa como "un sistema de comunicación" que se incorpora a la estrategia global de la empresa y debería estar presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones (Costa, 2009, p. 202). Dicha identidad es la base de cualquier política de imagen, ya sea de marca-producto o de marca-corporativa, ya que

para llevarlas a cabo es preciso descubrir los puntos fuertes de la empresa, y explotar aquellas fortalezas que permanecen en estado virtual y que la hacen diferente, única e irrepetible (Costa, 2009, pp. 70-71; Van Riel y Fombrun, 2007, p. 62). Está demostrado que una buena gestión de esos recursos influye decisivamente en la captación de clientes, en su retención y fidelización y en sus disposiciones favorables hacia la empresa (Van Riel y Fombrun, 2007; Costa, 2009, p. 73; Argenti y Forman, 2002, p. 69). La comunicación coherente de la identidad influye en la imagen que se forman los públicos de la organización y de su marca. De ello depende la buena reputación que la marca acabe adquiriendo.

El concepto de identidad surge de las preguntas que deben hacerse los gestores sobre lo que la empresa es, sobre sus fines y propósitos nucleares, y sobre lo que representa estar comprometido con ella (Van Riel y Fombrun, 2007, pp. 61-62). La respuesta a esas preguntas fuerza a los ejecutivos a contrastar sus percepciones con las visiones internas de los empleados y las visiones externas de las otras partes implicadas. Descubrir la razón de ser de una empresa es un proceso que va de dentro a fuera y que se inicia en lo alto de una organización y envuelve a todas sus partes en un diálogo amplio sobre su propósito nuclear. Ese proceso de introspección lleva a muchas empresas a re-descubrirse y re-inventar estratégicamente su identidad y representa una gran dificultad para la mayoría de empresas puesto que hace necesaria una gestión integral de recursos que son intangibles (impresiones, significados, información y valores) (Costa, 2009, pp. 71-73).

Capriotti distingue tres fases en el proceso de gestión de la identidad de marca: a) planificación, cuando la empresa determina su filosofía editorial, esto es, la misión y los valores corporativos; b) definición, cuando la empresa concreta la filosofía editorial en valores y atributos comunicables; c) comunicación, mediante la cual los públicos conocen la identidad (Capriotti, 2004, pp. 68-69; Capriotti, 2001, pp. 282-287). Existen varias formas de autoexpresión que pueden utilizar las empresas para comunicar su identidad: comportamiento (iniciativas que desarrollan, calidad de los productos, acciones sociales con respecto a la comunidad, etc.), comunicación (mensajes verbales de los gestores, declaración de intenciones, etc.) y, dentro de la comunicación, el simbolismo (símbolos visuales o audibles, grafismos, logos, etc.) (Carreras et al., 2013, p. 126; Van Riel y Fombrun, 2007, p. 68; Capriotti, 2004, pp. 68-69). La interpretación que hacen los *stakeholders* de la identidad es lo que los principales autores de la comunicación corporativa y del *corporate* llaman imagen corporativa. Entre ellos existe ya un acuerdo sobre el sentido de recepción que tiene ese concepto, a pesar de que aún exista cierta

confusión terminológica y de que algunos autores identifiquen esa imagen sobre todo con los elementos gráficos de la comunicación simbólica (Carreras et al., 2013, pp. 125-126; Costa, 2009, p. 199; Van Riel y Fombrun, 2007, p. 68; Argenti y Forman, 2002, p. 69).

La consistencia de todos los componentes de la identidad utilizados sistemáticamente por la empresa a través del tiempo y de los soportes materiales es vista como la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo (Costa, 2009, pp. 202-204). Es importante que todos esos estímulos puedan ser identificados y recordados estableciendo un discurso coherente. Por ello, las empresas deben velar tanto por la calidad de los grafismos corporativos como por la integridad de los mensajes contenidos en dichos grafismos y su correspondencia con la realidad institucional. A pesar de que sean muchas las empresas que pongan el acento en la comunicación externa a través de herramientas de marketing, el comportamiento corporativo es la principal fuente de comunicación de la identidad (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 68; Cordón, 2005, pp. 109-110; Capriotti, 2004, pp. 68-69).

En el público existe una demanda creciente de coherencia entre lo que la empresa es y lo que pretende que las personas crean que es; los consumidores tienen un juicio inapelable sobre estas cuestiones y, cuando se sienten decepcionados, su respuesta suele ser rápida y definitiva (Cordón, 2005, pp. 109-110). Por ese motivo, los entendidos en gestión de la comunicación corporativa destacan la necesidad de que exista una congruencia entre lo que la empresa es y lo que comunica, para generar credibilidad y una buena reputación (Nieto, 2011; Van Riel, 2007, p. 72; Cordón, 2005, pp. 109-110; Argenti y Forman, 2002, p. 69). En la implementación de la estrategia de una empresa, por tanto, es necesario que los gestores se comprometan con la comunicación de la identidad, tanto desde la perspectiva simbólica o visual, como sobre todo desde la perspectiva conductual (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 65; Capriotti, 2004, pp. 68-69). Para que la comunicación de la identidad sea coherente y la imagen de la empresa se corresponda con lo que la empresa realmente es y con aquello que la hace única y diferente, es necesario ganar la adhesión de todas las partes a la identidad mediante un proceso de comunicación dirigido, en primer lugar, a los empleados y luego a los *stakeholders* externos (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 62).

La identidad definida por la empresa influye solo parcialmente en la imagen que tienen de ella los públicos. Es preciso que las empresas atiendan al proceso de formación de esa imagen para conformar su identidad, de modo que se corresponda lo máximo posible tanto con sus principios como con las percepciones y expectativas de sus públicos

(Carreras et al., 2013, p. 124; Sotelo, 2001, p. 165). Por ello, algunos autores destacan la necesidad de que la identidad sea una manifestación flexible y abierta a los cambios y mejoras que se ven necesarios en la interacción que se da con los diversos públicos de la empresa (Nieto, 2011). Aún así, la mayoría de autores remarcan que la iniciativa comunicadora de la empresa es causa principal de la imagen que se forman los públicos. Costa, por ejemplo, llama identidad objetiva a lo que la empresa *es y hace*; e identidad subjetiva a la que surge de los públicos, que es psicológica, funcional y emocional (Costa, 2009, p. 199). La identidad subjetiva proviene tanto de los parámetros objetivos, como de la interpretación que los públicos hacen de ellos, como de lo que la empresa dice que es y hace, es decir, de la comunicación que hace de sí misma. Esa interpretación subjetiva que hacen los públicos a partir de la identidad comunicada indica que es necesario prestar atención a un hecho: en la recepción de la identidad, los públicos también interaccionan entre sí y con el entorno. Por ello, es preciso que las empresas tengan en cuenta las respuestas de las partes interesadas a sus comunicaciones, aunque no sean del todo controlables (Carrera et al. 2013, pp. 130-135). Así pueden tratar de orientar su conducta y reformular los intereses y perspectivas, que son la base de sus comunicaciones.

La gestión de intangibles, en definitiva, requiere de una gestión eficiente de la identidad corporativa. La investigación no ha prestado mucha atención al concepto de identidad corporativa u organizacional en el caso de las empresas informativas (Deslandes, 2011; Preciado, 2008). La mayoría de autores han adoptado la perspectiva de la gestión y organización empresarial, y han estudiado principalmente el comportamiento corporativo, así como la congruencia entre las distintas estrategias o procesos de toma de decisión y alguna de las manifestaciones más propiamente comunicativas, como pueden ser las declaraciones de los distintos responsables de la empresa o alguna otra de tipo gráfico como el nombre de la marca o el diseño corporativo (Deslandes, 2011; Siegert, Gerth, & Rademacher, 2011, p. 59; Jääsaari y Olson, 2010; Roca, 2004; Arrese, 1995). Esas investigaciones destacan que las distintas comunicaciones que emite la empresa informativa aluden a los atributos y beneficios que la identidad de la marca representa. Esos atributos y beneficios están relacionados con la calidad y la personalidad del periodismo, las cuales deberían promoverse desde la gestión y la dirección de la empresa, a través de una fuerte cohesión interna, para que la comunicación que la empresa hace de sí misma sea coherente con su actuación.

Conviene tener en cuenta que la marca es mucho más que un nombre comercial que sirve para identificar los productos: es una promesa sobre un tipo de calidad particular

(Siegert, 2008, p. 11). Por ello, es preciso que la gestión de la identidad de la marca recaiga tanto en los responsables editoriales como en los responsables de la gestión de la empresa (Siegert et al. 2011, pp. 58-61). Solo así se podrá llegar a un equilibrio entre los objetivos económicos, profesionales y sociales que permita un comportamiento corporativo coherente con la identidad de la marca (Siegert et al. 2011, pp. 58-61). Deslandes, por su parte, indica que los gestores de las empresas informativas hoy deben redefinir sus roles y asumir varias tareas relacionadas con la gestión de la identidad: a) la gestión de la identidad atribuida por los públicos a la empresa informativa, es decir, lo que nosotros llamamos imagen; b) la gestión del contenido, para que sea consecuente con los principios editoriales y, por tanto, con la identidad profesada por la empresa; c) la cohesión interna y el compromiso de los empleados con la identidad de la empresa, esto es, lo que nosotros llamamos cultura; d) la gestión de las formas, es decir, de la comunicación externa de la marca (Deslandes, 2011, p. 34).

Otros estudios han analizado los principios editoriales de diversas empresas informativas porque entienden que son los que representan la identidad de cada empresa y de su marca (Vara y Vázquez, 2011; Baigorri y Vara, 2010; Herrero et al. 2009; Arrese, 1995). Algunos de ellos destacan que esos principios son la principal fuente de creación de valor para las audiencias y para la sociedad. Esas investigaciones analizan aspectos como la estructura y actividad de las empresas informativas, la organización y orientación de la tarea editorial de los periodistas y la evolución de los contenidos de cada publicación. Buscan estudiar su coherencia con la identidad manifestada en los principios editoriales publicados por las empresas o declarados públicamente por sus fundadores (Vara y Vázquez, 2010; Baigorri y Vara, 2010; Herrero et al. 2009; Roca, 2004; Arrese, 1995). La mayoría de esas investigaciones destacan que de la aplicación de los principios editoriales depende la capacidad de las empresas de construir marcas fuertes y, por tanto, no solo la satisfacción y la fidelidad de los *stakeholders* internos, sino también de los externos.

La mayoría de los estudios que han analizado el concepto de identidad a través de los principios editoriales han destacado la importancia del liderazgo de los directivos en la tarea de lograr alinear todos los objetivos de la empresa con esos principios (Herrero et al., 2009; Preciado, 2008; Roca, 2004; Edo, 1994). En la necesaria independencia de las empresas informativas juegan un papel clave el perfil tanto editorial como gestor de los editores, y su liderazgo y espíritu innovador para saber gestionar el talento de la plantilla, de modo que sea posible orientar los contenidos según la idea empresarial que marcan esos principios (Preciado, 2008; Roca, 2004, pp. 51-53; Edo, 1994: 198). Edo, por ejemplo,

destacaba que, sobre todo en el caso de los periódicos de mayor difusión, el éxito cualitativo y cuantitativo de sus primeros años fue unido a directores concretos: el liderazgo que ejercían estaba íntimamente relacionado con la confianza que inspiraban, tanto en los redactores como en la sociedad, a causa del compromiso que representaban con los valores periodísticos, sociales y políticos que fundamentaron los principios editoriales de las publicaciones que ellos mismos impulsaron (Edo, 1994, p. 198). El liderazgo de editores y directivos es clave, en definitiva, porque son ellos los encargados del cuidado de su personal y del contenido que se difunde; también, por tanto, de la calidad informativa, de la solvencia empresarial, de la reputación y de la imagen proyectada como empresas preocupadas por el bienestar común (Preciado, 2008, p. 90).

Según Preciado, el liderazgo de los directores de empresas informativas depende de múltiples factores: a) sus características personales, sobre todo la confianza en uno mismo, la capacidad de escucha y diálogo con los periodistas y el compromiso con los valores de la organización; b) sus valores, entre los que destacan la veracidad, la independencia, la investigación y la responsabilidad social; c) su visión de futuro, que se concreta en la capacidad de definir unos principios editoriales y unas metas claras que guíen el trabajo de los empleados y en la habilidad de conducirles hacia la adquisición de dichas metas en los plazos previstos y a través de un proceso de mejora continua; d) su capacidad de motivar a los empleados y lograr que estén satisfechos con su propio trabajo, además de comprometidos e identificados con la empresa, gracias a una adecuada retribución y mediante actividades que les ayuden a desarrollar todas sus dimensiones personales y profesionales; e) su proceso de toma de decisiones, sobre todo la potencialidad participativa que fomenten sus métodos, de modo que incluyan a los periodistas y logren crear estructuras de trabajo horizontal que favorezcan relaciones laborales estables que ayuden al trabajo en equipo (Preciado, 2008, pp. 90-95). Todas esas dimensiones requieren, en definitiva, de un compromiso con la idea editorial y de una buena capacidad de comunicación de los líderes para establecer una visión compartida con sus empleados, tanto sobre los aspectos estratégicos como sobre las decisiones del día a día en la cobertura de las informaciones. Así, será posible realizar la idea empresarial que inspira a los principios editoriales y crear relaciones de identidad con todos los *stakeholders*.

En definitiva, muchas investigaciones destacan la necesidad de que exista coherencia en las diferentes facetas y formas de comunicación de la identidad, ya sean las relacionadas con el comportamiento corporativo y el modo de trabajar de los periodistas y

directivos, ya sean las que tienen que ver más directamente con la comunicación interna o externa de la identidad. Ello implica la necesidad de que los principios editoriales inspiren tanto las manifestaciones propiamente comunicativas como el trabajo editorial que se realiza en la empresa informativa. El proceso de comunicación eficaz será el que influya activamente en el comportamiento de esas empresas, es decir, en la aplicación de su misión, de modo que logre su coherencia con la identidad de la marca.

3.3.2.2. Difusión de la identidad: misión, cultura e imagen

A la formulación de la identidad sigue la comunicación de la misión, como forma de manifestar *qué hace* la institución; un quehacer tangible o intangible, con productos y servicios ofertados en el mercado (Nieto, 2011, p. 21).⁴⁷ Según algunos autores, como Capriotti, la misión y la *visión* de la empresa forman parte de la definición de la identidad (Capriotti, 2004 y 2001). La misión también puede definirse como las metas, objetivos o propósitos económicos, sociales y/o comunitarios que se propone alcanzar una compañía en la sociedad y que orientan sus estrategias (Preciado, 2009: 814; Nieto, 2005, p. 413). Cuando esos objetivos se trazan a medio o largo plazo, hablamos de *visión* (Preciado, 2009, p. 814; Nieto, 2005, p. 413). La misión puede darse a conocer de forma explícita o de forma implícita (Nieto, 2011, p. 23; Nieto, 2005, p. 414). Según Nieto, la difusión de la misión incluye no solo la oferta de productos y servicios para satisfacer una necesidad, sino el valor del servicio que presta el producto. Ese valor generalmente se apoya en realidades intangibles como ideas, comportamientos o actitudes que la institución también oferta y que forman la cultura y la imagen de la institución. A través de ellas, también se comunica la misión.

Además de definir la identidad y la misión de manera coherente con sus principios y de forma que también respondan a las necesidades de sus grupos de interés, las empresas informativas deben fomentar una cultura institucional. Esas empresas deben ocuparse de que las ideas, metas y compromisos adquiridos se expresen en valores, comportamientos, actitudes y formas de ser que compartan todas las personas que trabajan en la organización y las que con ella se relacionan (Nieto, 2011, p. 22). La cultura está constituida por todas las manifestaciones del PCI que hemos definido anteriormente: los principios, la identidad, la misión y la visión de la empresa, las cuales expresan no solo hacia dónde se mueve

⁴⁷ Según este autor, "en la comunicación de la misión destaca la actividad de fijar el signo o signos distintivos de los productos y servicios, es decir, la marca, manifestación pública y diferenciadora de otros productos y servicios competidores" (Nieto, 2011, p. 21).

dicha empresa, sino cuáles son sus aspiraciones y de qué manera pretende alcanzarlas (Cordón, 2005, p. 112; Sotelo, 2001, p. 169). Todos esos elementos que constituyen la cultura y, sobre todo, los valores en los que se concreta, son una toma de posición de la empresa frente a sus relaciones con el entorno. Orientan su forma de hacer negocios, de tratar a los empleados, la forma que los empleados tienen de comportarse, de relacionarse entre sí y de tratar a los públicos externos (Costa, 2009, p. 63; Cordón, 2005, p. 115). La cultura responde de algún modo a la pregunta "¿Qué piensa la institución y qué se piensa de ella?" (Nieto, 2011, p. 22). Es una interrogación que pone de relieve la doble vertiente de la cultura institucional, la cual es oferta y es aceptación o rechazo por parte de las personas.

La gestión empresarial está fuertemente condicionada por la cultura, de la cual forma parte la comunicación. La cultura empresarial tiene que posibilitar la comunicación interna mediante la creación de una identidad propia en la que la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de ser y actuar de la empresa (Del Pozo Lite, 2007, pp. 29-30). El intangible cultura cobra protagonismo cuando se pasa de asociar la motivación de los empleados solo con la dimensión emocional —frecuentemente reducida a una consideración psicológica o sociológica— a asociarla también con la dimensión social de los procesos de producción, identificación, difusión y aplicación del conocimiento, de los cuales depende el rendimiento de la organización (Losada, 2004, pp. 289-291). Según las nuevas corrientes, la motivación no se reduce a la estimulación de la ilusión o a la persuasión de los empleados. Es resultado de la alineación del trabajador con la misión y con la marca de la institución (Del Pozo Lite, 2007, pp. 27-28; Losada, 2004, p. 290). De ahí que requiera de un diseño estratégico por parte de los directivos y de la participación de los empleados.

En el caso de que la organización quiera cambiar el comportamiento de sus miembros, es necesario que actúe primero sobre los valores corporativos que inducen dicho comportamiento (Villafañe, 2004, p. 34). La comunicación interna es una de las principales herramientas para que esos valores acaben siendo compartidos por todas las partes de la empresa y constituyan realmente su cultura institucional (Costa, 2009, pp. 65-67). Pero esa comunicación no acaba cuando los directivos transmiten los mensajes a sus empleados, sino cuando reciben la respuesta que el mensaje ha provocado para ponderarla; la interacción determina el ciclo de la comunicación y puede, o no, producir un cambio del mensaje inicial (Del Pozo Lite, 2005, p. 139).

La empresa deberá formular los *valores* en los que se concretan la identidad y la misión de modo que estos tengan un sentido y un significado claros para los empleados (Villafañe, 2004, pp. 34-35). Para ello, según Villafañe, será necesario que esos valores constituyan una referencia de conducta dentro de la empresa y en la relación con los *grupos de interés*; que se encuentren hondamente enraizados en la organización y sean comunes a todos sus miembros; que propicien la integración y la adaptación al exterior; que su significado sea continuamente matizado por la alta dirección de la compañía. Cuando se conectan los principios institucionales con la misión y con la cultura de la institución, se dispone de un sistema de gestión en el que cada empleado tiene claro hacia dónde va la empresa y cuál es la contribución que se espera de él mismo (Cordón, 2005, p. 112).

La cultura no depende solo de las ideas de los fundadores o de las metas de los directivos (Cordón, 2005, p. 112). Está determinada también por el discurso dominante en un determinado ambiente o tiempo. Por ese motivo, según Cordón, aunque el mercado cambie, no siempre es posible modificar la cultura de una empresa de forma radical: a veces se requieren reestructuraciones importantes de la plantilla o incluso importar gestores de otros sectores. Para que sea posible la cohesión interna y la construcción de una cultura fuerte, la empresa deberá velar por que los empleados conozcan esos valores y normas de conducta acordes con la identidad y con la misión (Villafañe, 2004, pp. 34-35). La empresa también deberá analizar hasta qué punto está facilitando que se pongan en práctica esos valores y normas y de qué forma está creando las condiciones favorables para que sea posible la motivación y el compromiso de los empleados con dichos valores (del Pozo Lite, 2005, p. 141; Losada, 2004, pp. 290-292). Ello es importante porque la cultura se expresa hacia fuera, contribuye a la comunicación de la identidad y se convierte en una parte esencial de la imagen y de la reputación de la empresa (Costa, 2009, p. 63; Cordón, 2005, pp. 116-117; Villafañe, 2004, pp. 34-35).

La difusión de los elementos que configuran la cultura institucional tiene su reflejo en la imagen de la institución, manifestación que respondería a la pregunta "¿Cómo ven la institución las personas que se relacionan con ella?" (Nieto, 2011, p. 22). La imagen, como hemos visto, solo está en parte determinada por la imagen visual o sensorial que la empresa construye y difunde a través de diversos signos y símbolos que utiliza en su comunicación externa (Costa, 2009, pp. 200-212). Según Costa, es efecto de otras múltiples interacciones, porque surge de un proceso de subjetivación por el cual el público percibe y experimenta la personalidad de la empresa, su estilo de conducta y la valoración colectiva

de la personalidad corporativa, proceso en el que los miembros de la empresa tienen un papel clave.⁴⁸ La imagen es la percepción —más o menos completa— de la identidad y de la misión, y presupone un cierto nivel de observación intra y extrainstitucional (Nieto, 2011, p. 22). Como afirma Sotelo, cada grupo —externo o interno— configura su propio significado sobre la empresa; la gestión de la comunicación pretende que haya una equivalencia plena entre la identidad expresada por los componentes de la institución —en parte a través de su cultura— y la imagen percibida por los públicos (Sotelo, 2001, p. 165).⁴⁹ Si la interacción entre los distintos grupos de interés se gestiona de modo eficaz, la imagen interna y externa pueden confluir (del Pozo Lite, 2005, p. 139). Por tanto, además de gestionar la identidad, la misión y la cultura, las empresas deberán preocuparse por la imagen que de ella se forman los *grupos de interés* externos.

Misión, cultura e imagen se producen, dentro del proceso de comunicación institucional, en la fase de difusión y contribuyen a propagar la identidad de la empresa (Nieto, 2011, p. 23). En la gestión de intangibles es tan importante gestionar correctamente la comunicación interna para construir la cultura *corporativa*, como servirse de las herramientas de comunicación externa (marketing, publicidad, relaciones públicas) para

⁴⁸ Mientras los consumidores ignoran lo que es la identidad corporativa, lo que sí perciben son más bien vivencias y experiencias como la satisfacción, la confianza, la adhesión a la marca, etc.; estímulos ligados a la identidad de la empresa que conforman la imagen que los públicos retienen en la memoria y que son de muy diversa índole (Costa, 2009, pp. 200-202). Desde percepciones de mensajes que llegan por variados soportes y medios, hasta experiencias personales con el producto, los servicios o las personas que representan a la empresa, o incluso otras opiniones ajenas a la empresa. Según Costa, el verdadero transformador cualitativo de los *qué* es el *cómo*: La subjetivación implica el paso del *qué es* la empresa y *qué hace*, al *cómo lo hace* y *cómo lo comunica*. Ese vector transforma los *qué* en sensaciones, percepciones y experiencias: *cómo realiza lo que hace* es la forma de expresarlo y de relacionarse con los públicos, y se convierte en valores que definen la identidad de la empresa desde el punto de vista de los distintos públicos con los que se relaciona.

⁴⁹ A comienzos de los años 80 surgieron las primeras propuestas para una teoría de la comunicación institucional cuya base fuera el binomio identidad/imagen: la identidad se entendía como la actividad organizada de difundir en el mercado informativo la esencia de la organización y la imagen reflejaba la intelección de dicho acto por los públicos (Sotelo, 2001, pp. 166-173). Hoy los promotores del concepto de identidad corporativa se han circunscrito a la acepción según la cual, la identidad da cuenta de los elementos esenciales de la organización, tal y como son expresados por sus miembros e incluye la identidad visual y la conceptual -es decir, la que da cuenta de los rasgos físicos a través de signos icónicos que sirven para identificar a la organización a través de los sentidos, y la que da cuenta de los aspectos inmateriales que la definen, fruto de la inteligencia y de la personalidad de las personas que la integran-. Así, propone un modelo que, pese a las apariencias, es de carácter unidireccional ya que la potestad de informar queda al arbitrio de los miembros de la organización y el resultado de esa actividad tiene su reflejo en la imagen, a través de la cual no se puede demostrar que la organización justifique socialmente su existencia ya que es fácilmente manipulable. Sotelo aboga por una noción de la construcción de la identidad que sea *compartida*, de modo que todos los públicos puedan expresar su parecer e influir en dicha manifestación.

gestionar la imagen de la empresa. Para que la comunicación institucional contribuya a la creación de valor será muy importante su integración. De esa forma, el contenido de ambos tipos de herramientas de la comunicación, interna y externa, contribuirá al fortalecimiento de la identidad institucional. Una comunicación así gestionada puede ayudar a detectar y satisfacer los intereses de todos los grupos de interés, siempre en equilibrio y coherencia con los valores y metas que marcan la identidad y la misión de la empresa. Por eso, a continuación analizaremos la relación que las empresas informativas establecen con sus *stakeholders*, y de qué forma se gestiona hoy la comunicación interna y externa en las empresas informativas.

3.3.2.2.1. Misión y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Algunos autores que estudian la misión de la empresa informativa la definen como el compromiso con un objetivo o con un propósito al que deben orientarse los planes y acciones de la empresa (Campos, Yaguache y Rivera, 2011, p. 35). La misión de esas empresas consiste en un compromiso con la responsabilidad social que tienen con respecto a todos los *stakeholders* con los que se relacionan (Sánchez-Tabernero, 2008, 2006, 2000; Campos, 2010; Lavine y Wackman, 1992, p. 73). Se trata de un contrato institucional entre la empresa y sus lectores, usuarios, clientes, empleados, accionistas e instituciones, y con la propia sociedad (Campos et al., 2011, p. 36). Según algunos autores, es un contrato que se dirige especialmente a los empleados (Lavine y Wackman, 1992, p. 76). La misión influye, por tanto, en las estrategias y en las decisiones de los directivos sobre todas las actividades de la empresa, especialmente sobre su oferta de productos y servicios (Nieto, 2005; Lavine y Wackman, 1992, p. 77).

Si en los objetivos de la empresa está incorporada como misión principal la producción de la información de calidad, el compromiso con esos objetivos hará que pasen a formar parte de la cultura de la empresa y de la formación de los trabajadores, lo cual incrementará las posibilidades de éxito (Parreño, 2013, pp. 106-107). Según Bogart, los periódicos en los que se mantiene un periodismo de calidad suelen también estar bien gestionados en sus operaciones empresariales, ya que independientemente de su tamaño, están caracterizados por una moral más alta, por un mejor espíritu de equipo y por más operaciones enérgicas y eficientes, lo cual refleja el liderazgo de un editor que combina fuertes competencias administrativas con un gran compromiso con la comunidad y un sentido valiente de su misión editorial (Bogart, 2004, p. 50). Para que los empleados compartan esos valores que promueve la misión corporativa no basta que estén claramente

formulados. Resulta imprescindible que los directivos adopten una actitud coherente, de modo que las empresas que dirigen demuestren con hechos que tienen un verdadero propósito de servir a la sociedad y de elevar las condiciones de vida de la comunidad (Sánchez-Taberner, 2000, p. 77). Si primero lo hacen con sus empleados, la misión resultará verosímil (Sánchez-Taberner, 2000, p. 77; Lavine y Wackman, 1992, pp. 75-76). Ella es la que dota a las empresas informativas de una orientación en los valores y en las técnicas profesionales, la cual es necesaria para elaborar unas ofertas de contenidos de calidad, que sean coherentes con la identidad de la empresa y logren preservar el prestigio de la marca, pero que a la vez satisfagan a la audiencia y ganen su fidelidad (Sánchez-Taberner, 2008; Sánchez-Taberner, 2006, p. 62).

Una misión vigorosa hace que la estrategia y los valores de la empresa informativa se apoyen y refuercen mutuamente; que las normas de conducta sean claras y que estén fundamentadas tanto en los valores de la compañía como en la estrategia comercial (Campos et al., 2011, p. 35). Ello requiere que ambos elementos estén orientados por un propósito que va más allá de la satisfacción de los responsables de la empresa, por estar directamente relacionado con la responsabilidad social que la institución periodística tiene. Según Sánchez-Taberner, el compromiso entre la organización y todos sus *stakeholders* que define a la misión corporativa, está principalmente relacionado con principios que son de carácter permanente —una determinada concepción del ser humano, unos criterios profesionales, unas ideas de fondo—, antes que con otros proyectos de carácter más coyuntural que también integran la misión de una empresa informativa (Sánchez-Taberner, 2008, p. 68). Pero la misión corporativa aporta a la vez continuidad y dinamismo a las organizaciones, les permite adaptarse al mercado a la vez que son fieles a esos principios permanentes. Cuando, por ejemplo, quienes gobiernan las compañías basan sus decisiones en los criterios editoriales para elaborar los contenidos o la política de personal, desaparece el riesgo de perder el rumbo respecto de las metas de la compañía, y, por tanto, la misión aporta continuidad. En cambio, la misión corporativa aporta dinamismo cuando, por ejemplo, mueve a los directivos a innovar ya que las circunstancias internas —cambios en las fortalezas y debilidades de las compañías— o externas —nuevas oportunidades o amenazas del mercado— ocasionan que en determinados momentos lo que una vez fue oportuno o eficaz deje de serlo (Sánchez-Taberner, 2008, p. 67).

Las investigaciones que han analizado de qué modo las empresas informativas definen sus principios configuradores y cómo estos se concretan en la identidad, ejemplifican que la misión de esas empresas puede y debe ajustarse al contexto que vive la

comunidad en la que desarrollan su actividad (Vara y Vázquez, 2011; Herrero et al., 2009; Sánchez-Taberner, 2008; Edo, 1994). Edo, por ejemplo, afirmaba que la decisiva influencia del momento concreto en el que comenzó la trayectoria de cada cabecera de la prensa de la transición española hizo que sus principios, aunque poco distintivos, fueran eficaces, porque se concretaban en una misión que respondía a una necesidad existente en la sociedad de aquella época: la de una información independiente que promoviese los valores democráticos (Edo, 1994, p. 198). Lo mismo sucede en el caso de los principales periódicos europeos; si hoy pueden ser considerados de referencia es porque su proyecto editorial y su misión corporativa respondían a un contexto político y de competencia determinado (Sánchez-Taberner, 2008, p. 80). Eso les permitió actuar con coherencia, ganar la confianza de los lectores gracias a la satisfacción de sus necesidades e influir en sus hábitos de consumo y en sus preferencias, así como desbancar a otros competidores más asentados. La misión de las empresas informativas es una fuente de creación de valor que está determinada por las necesidades de información de los ciudadanos. Según algunos autores, las cabeceras que logran desarrollar todas sus funciones sociales, logran también ser independientes de los ciclos económicos, convertirse en fuentes de referencia y en actores institucionales muy importantes en el sistema económico, gracias a la aportación, no solo de información, sino de nuevas ideas y paradigmas (Vara y Vázquez, 2011, pp. 200-201).

Un estudio de caso sobre el diario económico *Expansión* ilustra de qué modo es necesario que la misión de la empresa sepa ajustarse a las necesidades sociales de cada momento (Vara y Vázquez, 2011). Mientras en su nacimiento los principios configuradores, la identidad y la misión de esta publicación económica le brindaron un espacio privilegiado en el mercado de la comunicación, el paso del tiempo y la evolución del contexto hicieron que perdiese su ventaja competitiva porque la empresa no supo adaptarse a las nuevas necesidades.⁵⁰ Los autores afirman que en 2001 el posicionamiento

⁵⁰ El contexto socioeconómico en el que nació la publicación (1986, entrada de España en la Unión Europea y crecimiento económico), favoreció el desarrollo de sus principios constitutivos de modo que no tardó en convertirse en un medio de referencia en el ámbito económico: la centralidad de la economía en la vida social, las nuevas posibilidades de los mercados financieros, así como el crecimiento de la actividad empresarial, generaron una nueva necesidad informativa para todos los agentes económicos: empresarios, anunciantes, inversores, ahorristas y las instituciones privadas y públicas (Vara y Vázquez, 2011, pp. 201-202). En respuesta a esas nuevas necesidades informativas, los principios editoriales de esta publicación expresados por sus fundadores anunciaban como parte de sus objetivos el de "responder a la creciente demanda de información especializada" que sería aún más necesaria con "el ingreso en la Comunidad Económica Europea" y el de convertirse en un "instrumento de trabajo para los pequeños y medianos empresarios, que deben adaptarse a la normativa comunitaria". Esos principios se concretaron en ciertos rasgos identitarios observables en los contenidos publicados por ese diario: a través de ellos podía apreciarse

de la marca *Expansión* continuaba siendo el de diario de servicios, único referente en los asuntos de empresa y en la información práctica e inmediata (Vara y Vázquez, 2011, pp. 203-204). Sin embargo, las variaciones del mercado de la información a raíz de los cambios en la demanda causados por la evolución socioeconómica y el nacimiento de los medios *on-line* hicieron que las funciones sociales o la misión que había adoptado *Expansión* dejaran de concederles esa ventaja competitiva que había conseguido en su primera época como difusor de datos. La publicación fracasó en el intento de situarse como medio económico de referencia porque no desarrolló otras funciones sociales de los medios económicos que en ese nuevo contexto se tornaron necesarias.

Baigorri y Vara estudian el caso de otra publicación económica de referencia, *Business Week* (2010). Afirman que desde "el primer número, el semanario expresó su deseo de convertirse en un medio técnico e informativo indispensable para los hombres de negocios de América". Esa publicación nació con el objetivo de ofrecer al lector no solo noticias, sino también una interpretación sobre los hechos de interés para el mundo de los negocios. Esa interpretación de los hechos y temas relevantes era uno de sus rasgos más básicos, y en ella se basaba la calidad de los contenidos publicados. Buscaban así atraer tanto a unos lectores como a unos anunciantes determinados. Eso constituía otro de los rasgos identitarios clave, puesto que se diferenciaban por la exhaustiva selección que realizaban de sus suscriptores. A partir del crack del 29, la depresión económica fue uno de sus temas principales. La revista realizó un seguimiento exhaustivo de la evolución de las distintas industrias para ofrecer al hombre de negocios una radiografía de lo que sucedía en las distintas empresas. Dedicó especial atención a los avances dirigidos a mejorar la actividad empresarial y superar la crisis económica, con lo que la innovación y el cambio tecnológico se convirtieron en uno de los principales focos informativos del semanario. Mediante la noticia y el reportaje como principales géneros, y mediante el tratamiento de los temas acordes con sus objetivos, aportaba una radiografía sobre los éxitos y fracasos del mundo empresarial y sobre sus "héroes y villanos" (Baigorri y Vara, 2010, p. 236). Las editoriales le servían para inyectar optimismo a los empresarios. *Business Week* es un ejemplo de adaptación de la misión a las circunstancias del contexto, coherente con la propia identidad. No renunció a su forma de ser y a lo que en un inicio pretendía hacer: una

de qué modo adquirió una función informativa propia de diario de servicios mediante la que, al principio se posicionó como único referente, gracias a la publicación de información sobre los mercados financieros y el rechazo de otro tipo de contenidos que le alejaran de dicha función, por ello, carecía de una sección de Opinión y no publicaba editoriales, dado que lo que pretendían era ser un observador riguroso de la realidad económica.

publicación económica de calidad para servir a los hombres de negocios. Se adaptaron a las necesidades que el contexto sucitó en su público, mediante la selección de los mismos tipos de temas que siempre, pero desde un enfoque distinto como es el de poner el acento en la innovación para salir de la crisis.

Otro estudio de caso sobre *El Mundo* destaca como virtudes de esa empresa tanto el hecho de que en su nacimiento definiera sus principios, su identidad y su misión, como la forma que han tenido de innovar para adaptar su misión al nuevo contexto (Herrero et al. 2009). *El Mundo* hizo pública su misión al poco tiempo de nacer, a fin de fijar su posición en el mercado. En su *declaración de independencia* afirmaba, por ejemplo:

“*El Mundo* será un órgano radical en la defensa de sus convicciones, pero moderado y sereno en la exposición de sus argumentos. (...) Seremos intransigentes en cuanto a los derechos humanos, las libertades públicas, la dignidad de los consumidores, el respeto a la opinión de las minorías y la defensa del medio ambiente frente a la estupidez o la avaricia. (...) Creemos que la democracia española precisa de un profundo impulso regeneracionista que restituya a los ciudadanos el ejercicio práctico de la soberanía popular, secuestrada por las camarillas dirigentes de los grandes partidos y por los grupos de presión económica” (*El Mundo*, 1990, 3, citado en Herrero et al., 2009, p. 172).

Herrero y otros autores han afirmado que la principal clave del éxito del diario ha sido su apuesta editorial: "la denuncia de casos de corrupción política y económica, su independencia de los anunciantes, las entidades financieras, los accionistas y los dos grandes partidos políticos españoles" (Herrero et al., 2009, p. 169). La apuesta por el periodismo de investigación, los enviados especiales a los conflictos bélicos y su interés por el mundo de la cultura, la educación y la comunicación han contribuido a configurar su marca (Herrero et al., 2009, p. 174). Según los autores de esa investigación, gracias a esos principios el diario ha logrado ofrecer a la sociedad la satisfacción de un derecho básico como es la necesidad de una información independiente, libre y sin censuras (Herrero et al., 2009, p. 169). Los directivos de *Unidad Editorial* supieron adaptarse a las necesidades de cada momento sin dejar de ser coherentes con las *señas de* identidad del diario porque en sus políticas de diversificación buscaron aprovechar el prestigio y los recursos generados por la marca *El Mundo* (Herrero et al., 2009, p. 177).⁵¹ El mérito de esta

⁵¹ Por ejemplo, si ese periódico fue pionero en la apuesta por la interactividad en la prensa española, los autores afirmaron que fue porque concibe como parte de sus principios el hecho de que el protagonismo no corresponde a las fuentes interesadas, a los departamentos de comunicación de las empresas o de los partidos políticos, sino a los ciudadanos (Herrero et al., 2009, p. 177).

empresa informativa recae en haber sabido distinguir los elementos *críticos* de los *higiénicos*. De los primeros dependían la diferenciación, la exclusividad y las señas de identidad del periódico; en ellos era necesario lograr la excelencia porque constituían las principales razones de compra y lectura del periódico (estrategia de ataque). En cambio, en los aspectos *higiénicos* bastaba con alcanzar un nivel de calidad aceptable, para atenuar puntos débiles o carencias de las que podía depender una percepción negativa de los lectores potenciales (estrategia de defensa).

Puesto que tanto la disciplina de la gestión como la de la comunicación institucional tienen aún un breve recorrido en el sector de las empresas informativas, son muchas las que no tienen la misión formulada de forma explícita (Campos et al., 2011, p. 36; Preciado, 2008; Lavine y Wackman, 1992, p. 74). Sin embargo, todas las empresas informativas tienen su propia noción de misión (Campos et al., 2011, p. 36). La huella de la misión corporativa la hallamos, por ejemplo, igual que en el caso de algunos de los rasgos de la identidad, en los principios editoriales de la empresa informativa, o en las manifestaciones y declaraciones de sus fundadores y en la descripción de los orígenes de los distintos proyectos (Campos et al., 2011, p. 37; Preciado, 2008).

Campos y otros autores analizan las declaraciones de misión de los principales diarios iberoamericanos y afirman que es notoria la huella de la cultura familiar en la mayoría de las empresas editoras (Campos et al., 2011, p. 38). En ellas destaca el pensamiento, relaciones y filosofía fundacional de los creadores, que se van transmitiendo a través de las distintas sagas o generaciones que han continuado su labor emprendedora. Esos elementos se entremezclan con los valores sociales de desarrollo, democracia, progreso, justicia, cultura, ética, libertad de expresión, credibilidad y servicio a las respectivas comunidades nacionales, regionales o locales que forman parte de esas declaraciones y descripciones de la misión, la visión y los principios editoriales (Campos et al., 2011, p. 38). Otro estudio relativamente reciente, que se basa en entrevistas a un buen número de directivos y gestores de empresas informativas, afirma que los aspectos que quedan integrados en las declaraciones de misión de las organizaciones estudiadas son los siguientes: tipo de contenido o producto que entrega el medio, características del producto informativo o forma de competir en el mercado de la información, los públicos por los que se trabaja o a los que se espera satisfacer, y la finalidad última por la que se trabaja (Preciado, 2009, p. 815). Son muchos los responsables de los medios que afirman desconocer el contenido de la misión y de la visión. La apuesta de futuro que se puede deducir de las declaraciones de los entrevistados es mantener vigentes, en el largo plazo, la

búsqueda de la verdad y el servicio al interés común, más allá de las transformaciones tecnológicas y económicas que pueda tener el medio de comunicación. Sin embargo, cabe destacar que en el caso de aquellos gerentes y directores de contenidos que sí conocían el contenido de la misión y de la visión, los objetivos de la empresa que destacaban tenían más que ver con el desarrollo tecnológico y económico que con las funciones sociales. Alguno de los entrevistados incluso mostró dudas sobre la posibilidad de definir una visión en un contexto tan incierto como el actual.

Los resultados de los escasos estudios acerca de la gestión de la misión de la empresa informativa indican que es posible que en la mayoría de casos no se tenga muy clara la misión y la visión de la institución. Lo más probable es que no se haya profesionalizado la gestión de la comunicación institucional, de modo que todos los *stakeholders* internos tengan presentes esos principios institucionales, valores, objetivos o estrategias que deberían guiar su trabajo. Ante esa carencia, Lavine y Wackman proponen una hipotética misión que deberían tener las empresas informativas: "estar constructivamente al servicio de los clientes, los empleados y los accionistas" (Lavine y Wackman, 1992, pp. 74-75). Desde una perspectiva de mercado, la empresa informativa debe servir a esos *stakeholders* en ese orden de prioridad para buscar tanto la viabilidad, como la credibilidad en el largo plazo. Ese orden debe buscar tanto la satisfacción de los deseos de los anunciantes como los de las audiencias. Esta perspectiva implica elaborar mensajes que equilibren la voluntad de ambos grupos con la responsabilidad de los medios de comunicación de proporcionar la información que los ciudadanos necesitan para estar bien informados. Los hipotéticos objetivos en los que podría concretarse una misión de la empresa informativa así entendida son: 1) conocer y satisfacer a su mercado; 2) elaborar productos o servicios de calidad; 3) captar, formar, poner a prueba, estimular y mantener a los mejores empleados; 4) aumentar o mantener los beneficios; 5) situar a la empresa en buena posición de cara al futuro; 6) proteger la posición actual de la empresa (Lavine y Wackman, 1992, p. 76). La gestión y la comunicación de una misión así formulada podría ser una herramienta útil para adaptar la actuación de las empresas, en coherencia con su identidad y con sus principios, al nuevo contexto tecnológico, económico y social.

Para que las empresas informativas adapten su misión a las necesidades del contexto en el que se desarrollan y logren así crear valor es preciso que determinen sus prioridades en función de las metas que su misión indique con respecto a cada uno de sus *stakeholders*. Adoptar la filosofía empresarial de la *Responsabilidad Social Corporativa* podría ayudar a las empresas informativas a repensar las relaciones con sus *stakeholders* y

a aplicar su misión de modo más coherente con sus principios y con su identidad. El concepto de RSC atiende a un modo de gestión empresarial que comprende un conjunto de acciones de carácter voluntario que pretenden manifestar los compromisos adquiridos por las empresas no únicamente con los accionistas, sino con todos los grupos de interés, para generar confianza y credibilidad (Campos et al., 2011, p. 35; Manfredi, 2009, p. 138).

La RSC abarca numerosas áreas de la gestión y dirección de las empresas: las obligaciones económicas para alcanzar la rentabilidad, las responsabilidades legales según el marco reglamentario vigente, las responsabilidades éticas con respecto a los públicos y a la ciudadanía, y las responsabilidades filantrópicas con respecto a la comunidad donde opera la empresa (Campos et al., 2011, p. 35; Manfredi, 2009, p. 137). A través de la RSC las empresas transmiten una forma de actuar determinada, una preocupación por el entorno y por el buen hacer, las cuales en definitiva reflejan su identidad y su misión, y pueden determinar su imagen y su reputación (Fernández, 2012, p. 116). Gestionar y comunicar la RSC puede ser, en definitiva, uno de los mejores medios para poner en práctica la misión de la empresa informativa y para ajustarla a las necesidades de sus grupos de interés en equilibrio con las prioridades que establecen sus principios y su identidad.

La definición de RSC y sus ámbitos de aplicación están directamente ligados a los contextos legales, culturales y económicos del sector de cada empresa (Manfredi, 2009, pp. 139). Cada una de ellas debe atender a las especificidades derivadas de su actividad, de su perfil, de su historia o de su situación. No obstante, como destaca Manfredi, hoy la mayoría de iniciativas de RSC en todo tipo de empresas se refieren a cuestiones sociales y medioambientales, y no responden a una preocupación integral por la responsabilidad en todas las actividades de la empresa. Según ese autor, el enfoque de la RSC establece una jerarquía de intereses, de obligaciones y de responsabilidades de la empresa acordes con su misión y con los principios que rigen su actividad. La gestión de la responsabilidad se sustenta sobre la identificación de los grupos de interés y de los tipos de intereses afectados por la actividad de las empresas.

En el caso de las informativas los interesados son principalmente los ciudadanos (Fernández, 2012, p. 113; Lavine y Wackman, 1992, p. 384). Los intereses de esos *stakeholders* son complejos; los medios los satisfacen en lo referente a la gobernanza, al proceso político general, a la educación, a las habilidades sociales y al consumo (Manfredi, 2009, p. 139). Desde el punto de vista de la economía de mercado, además de a los ciudadanos (o audiencias), deberíamos considerar también a los anunciantes como *stakeholders* principales de las empresas informativas (Lavine y Wackman, 1992, p. 384).

Ambos públicos tienen ciertas necesidades a las que las empresas informativas deben responder y que determinan algunas de las principales responsabilidades sociales de estas: la distribución puntual de información útil nacional e internacional, la interpretación de esas informaciones, el desarrollo de iniciativas de solidaridad para transmitir valores y cultura, las oportunidades para dar cabida al pluralismo político, social y cultural, o la divulgación de información y publicidad acerca del sistema económico y empresarial.

La trascendencia social que tienen las empresas informativas también hace necesario que pongan su atención en los *stakeholders* internos y velen por que los periodistas tengan los instrumentos y condiciones adecuados para el libre ejercicio de la profesión (Fernández, 2012, p. 112; Manfredi, 2009, p. 142; Lavine y Wackman, p. 76). Eso implica que la misión corporativa debe materializarse en prácticas, técnicas y códigos de conducta que generen un enfoque, un contexto y una socialización de la información que contribuya a crear una opinión pública bien informada y plural. Esta última meta social y comunitaria debería estar por encima de los fines comerciales de la corporación y, en consecuencia, de las estrategias orientadas a satisfacer a otros *stakeholders*, como son los accionistas (Fernández, 2012, p. 112; Manfredi, 2009, p. 142; Lavine y Wackman, p. 76). La responsabilidad social en la empresa de comunicación es, en definitiva, el compromiso tanto con la buena gestión mercantil como con el ejercicio de la libertad de expresión, a través del comportamiento responsable con las personas y los grupos sociales con los que interactúa (Campos et al., 2011, p. 37).

El modelo económico de empresa cotizada que han adoptado en las últimas décadas las empresas informativas, así como la búsqueda de la rentabilidad en el corto plazo, han llevado al descenso de los salarios, a la orientación de los contenidos editoriales y de las actividades empresariales hacia la satisfacción de los anunciantes, a la definición de las audiencias en términos comerciales y al desinterés por los ingresos por circulación (Manfredi, 2009, p. 140). La responsabilidad con respecto a los empleados, las audiencias y la sociedad ha pasado a un segundo plano. En consecuencia, la credibilidad otorgada a las empresas periodísticas ha menguado. Ante la incertidumbre provocada por la crisis financiera, la convergencia digital y el debilitamiento de la prensa como medio de referencia, orientar la misión de las empresas en base a la RSC ofrece a las organizaciones modernas la oportunidad de fortalecer su reputación, aumentando la confianza y la credibilidad (Campos et al., 2011, p. 35).

La misión de una empresa informativa hace hincapié en la idea de servicio a la comunidad local a la que atiende y, por ello, encarna mejor que cualquier otra el

significado del concepto de *Responsabilidad Social Corporativa* (Fernández, 2012, p. 112; Campos et al., 2011, p. 35; Manfredi, 2009, p. 141). Cuando una empresa adopta este planteamiento, integra la RSC en la toma de decisiones sobre las operaciones y la creación de valor (Manfredi, 2009, p. 138). De ese modo, la transparencia, el diálogo y el trabajo con el entorno que rodea a la empresa se convierten en valores que sirven para mejorar la calidad de los productos o servicios, conseguir la excelencia en los procesos y en los resultados, y lograr reconocimiento y prestigio. A riesgo de ser menos competitiva en el corto plazo, la firma que se compromete con su entorno, gana en estabilidad e incrementa la confianza de los inversores (Lavine y Wackman, 1992, pp. 396-397). El apoyo social que reciban las empresas informativas depende de cómo cumplan con sus responsabilidades con respecto a sus *stakeholders* principales. Sería conveniente, por tanto, que las empresas de prensa gestionaran su RSC, es decir, que detectaran las necesidades de cada uno de los grupos de interés estratégicos para la institución y velaran por su satisfacción, así como por la comunicación de las distintas estrategias emprendidas. Así sería posible fortalecer la imagen y la reputación de la marca periodística. Sin embargo, los distintos estudios que se han realizado sobre la gestión de la RSC en las empresas informativas demuestran que es una filosofía empresarial que aún no está muy instaurada en este sector.

Campos y otros autores analizaron las declaraciones de misión y las iniciativas de RSC de las empresas editoras de los principales diarios iberoamericanos e indagaron en cuántos de los diarios las manifestaban explícitamente y en cómo lo hacían (Campos et al., 2011, pp. 36-38). Esos autores comprueban que, la declaración de misión y las referencias a distintas acciones sociales aparecen en las páginas corporativas de los respectivos diarios líderes de la prensa iberoamericana. Pero, en la mayoría de ellos la misión no es algo que conste como una declaración o mención explícita, sino algo que puede llegar a deducirse a partir de la narración de la historia fundacional o de la presentación que la empresa editora hace. Es menos frecuente aún la referencia directa o explícita al desarrollo de actividades de RSC, aunque ello no significa que esas empresas no asuman o no ejerzan tales compromisos frente a sus respectivos grupos de interés. Los autores de ese estudio ponen como ejemplo las distintas actividades de acción social que mencionan las empresas editoras: el impulso de fundaciones con objetivos sociales, culturales, educativos o periodísticos, que han promovido directamente o a través de las familias propietarias de los medios; u otras iniciativas, como la convocatoria de premios literarios, los libros de estilo o la institucionalización de la figura del defensor del lector. Son resultados que coinciden, en

gran parte, con los aportados por un estudio realizado sobre el mismo concepto en el caso de los principales grupos de comunicación en España (Fernández, 2012). La autora de ese trabajo añade que, según la información que publican en sus webs los distintos grupos, parece que, aunque son conscientes de su responsabilidad social, no la definen de forma específica y su comunicación aparenta estar todavía orientada principalmente a los accionistas.

Manfredi, por su parte, analiza las memorias o informes anuales de varias empresas informativas españolas (2009). No todas hacen referencia explícita a la responsabilidad social, pero todas incluyen algún tipo de acción social que sería relacionable con este enfoque. Algunas de esas iniciativas tienen que ver con campañas solidarias de recogida de fondos o campañas de promoción de hábitos saludables para la ciudadanía. Otras, con la aprobación de códigos de autorregulación, que en principio deberían ser sinónimo de una programación de contenidos responsable, aunque no se hace referencia al tipo de aplicación práctica que tienen dichos códigos. También se menciona la adhesión a las indicaciones de asociaciones internacionales como la ONU o como el *Media CSR Forum* mediante la elaboración de catálogos de buenas prácticas en el sector (Manfredi, 2009, p. 142). Por último, también aparecen la comunicación interna como medio de integración y motivación; la formación de los empleados, la relación con las universidades, las actividades de fundaciones de carácter solidario o cultural, o la preocupación por el medioambiente.

En el caso de las empresas informativas, la RSC no sólo se trata de aplicar medidas responsables en torno al medio ambiente o a grupos de interés externos, sino que se trata principalmente de que ejerzan responsablemente su propia misión: difundir información de forma rigurosa, veraz, objetiva y ética, lo cual comporta fijarse también de modo especial en los intereses de los *stakeholders* internos (Fernández, 2012). Tal y como destacan las investigaciones sobre el tema, muchas de las declaraciones de las empresas informativas sobre sus acciones sociales no aportan datos concretos sobre la aplicación real de cada iniciativa y se centran sobre todo en la vertiente de la misión relacionada con las metas sociales y culturales (Campos et al., 2011; Manfredi, 2009, p. 147). Desde el punto de vista teórico, esos trabajos indican que faltaría concretar más indicadores de la RSC propios de las empresas informativas, coherentes con su naturaleza específica, para analizar hasta qué punto son medidas que determinan las estrategias de gestión de las empresas informativas desde una perspectiva integral o medidas teóricas, aisladas o incongruentes. Existen ya varias iniciativas internacionales que pretenden fomentar este tipo de gestión empresarial

que define la RSC, como son el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* (2000) o las líneas directrices aprobadas por la OCDE en el año 2002 (Manfredi, 2009, p. 141).⁵² En el caso de las empresas informativas, sin embargo, no existe un acuerdo unánime sobre un catálogo de medidas específicas. Sí se han planteado, en cambio, algunas necesidades de gestión y organización orientadas a conseguir el equilibrio entre el peso de los consejos de administración y el de la dirección editorial (Arrese, 2006).

Para el diseño de esas medidas específicas, el enfoque del gobierno corporativo centrado en la creación de valor para todos los grupos de interés puede proporcionar esquemas y respuestas concretas, algo que tiene especial importancia para organizaciones como las periodísticas, que requieren mantener un alto grado de confianza pública (Arrese, 2006, p. 65). Puesto que el logro de la eficiencia de las empresas informativas empieza por la claridad de su misión y por el compromiso con la sociedad, Arrese propone aplicar a su caso algunos de los principios del buen gobierno de las instituciones públicas (Arrese, 2006, p.67). Ello supone explicitar mecanismos que atiendan a la preservación de la misión, unos mecanismos que deben garantizar el apoyo a prácticas periodísticas de calidad que apelen a la responsabilidad social de la empresa. Manfredi afirma que urge que se desarrollen las estrategias propias del sector, cuyas herramientas son conocidas: manuales, libros de estilo, respeto al idioma, códigos deontológicos, autocontrol profesional, normalización del trabajo periodístico, transparencia ante los conflictos de intereses o defensa de la libertad de expresión (Manfredi, 2009, p. 147). En el plano individual es necesario que el periodista cuente efectivamente con las herramientas legales de la cláusula de conciencia y el secreto profesional, las cuales no son un derecho particular de los periodistas, sino propio de la sociedad, pues aseguran la dimensión pública o cívica de la información.

Investigaciones recientes han destacado la conveniencia para la empresa informativa de potenciar sus compromisos éticos a través de la elaboración de estatutos de redacción y de la vinculación de dichos compromisos con las estrategias de RSC de la empresa, como mecanismo que favorezca la credibilidad (Sánchez de la Nieta et al., 2012, p. 24). Según los autores de esos trabajos, ese proceso comienza con la responsabilidad en el interior de la empresa (firma de los estatutos de redacción y formación de comités de redacción) y deviene en el cumplimiento de las expectativas de los públicos (acceso a una

⁵² Esas iniciativas emitieron recomendaciones que se centran en la defensa de los derechos humanos, la lucha contra la corrupción, el respeto a las relaciones laborales, el cuidado del medioambiente y el fomento de la gobernanza pública.

información periodística profesionalmente elaborada e institucionalmente garantizada). Ello requiere no solo de la elaboración de políticas operativas que hagan eficaces los estatutos de redacción, sino de la puesta en marcha de acciones concretas para conectar los compromisos de la empresa y sus mecanismos de control con la identidad corporativa, desde la cual cabrá hacerlos visibles para los principales grupos de interés. En síntesis, según esos autores, se trata no solo de gestionar internamente la RSC de la empresa informativa, sino de comunicar los cauces por los que se gestionará, ya sea mediante la publicación de los estatutos, ya sea, por ejemplo, informando acerca de las actuaciones de los consejos de redacción. De esa forma, será posible ganar credibilidad ante los públicos, pues se evidenciará mayor transparencia y mayor compromiso con la independencia de la empresa.

Podemos concluir, en definitiva, que las investigaciones realizadas sobre la RSC en las empresas informativas aportan ideas sobre ciertas iniciativas que se pueden llevar a cabo para generar más credibilidad en este tipo de instituciones. Todos los autores hacen referencia a la importancia de la RSC en el desarrollo de la misión de la empresa y destacan que las principales responsabilidades en el caso de las empresas informativas se refieren a las audiencias y a la sociedad, y por ende, a los profesionales. Sin embargo, la RSC no parece una estrategia integral de las empresas informativas que oriente toda su gestión y su comunicación, sino un conjunto de medidas aisladas y, en ocasiones, inconexas, cuya ejecución y eficacia no están comprobadas. Si las prioridades que marca la RSC guían el trabajo de los empleados e impregnan la cultura institucional, las actividades y comunicaciones que de esa filosofía se deriven serán coherentes con la identidad de la empresa y con sus principios. Así lograrán generar una imagen fidedigna y positiva de la marca periodística, que se traducirá en mayor credibilidad y una buena reputación.

3.3.2.2.2. Cultura redaccional y comunicación interna

Las estrategias de la empresa informativa no pueden estar solo apoyadas por los sistemas o estructuras (Küng, 2000, p. 7). Requieren también del soporte de la cultura *organizacional*, pues la excelencia de su comportamiento depende de la coherencia interna. Por tanto, es tarea de los gestores asegurar que la cultura está alineada con las estrategias de la empresa (Küng, 2000, p. 7). Los individuos no pueden establecer vínculos emocionales con las estrategias corporativas, pero sí pueden identificarse personalmente con los propósitos fundamentales que la organización persigue, es decir, con su misión (Küng, 2000, p. 18). Solo una cultura fuerte, unos valores compartidos por la generalidad

de los redactores, gerentes y cualquier otro tipo de empleado, puede impulsar el espíritu de innovación (Sánchez-Tabernero, 2000, p. 77).

Es la cultura la que hoy determinará la adopción que los periodistas hagan de las tecnologías digitales para el desempeño de las funciones periodísticas. De ella dependerá el curso de las variaciones en la estructura organizacional, en las prácticas profesionales y en el concepto que la empresa se forme de sus usuarios (Mitchelstein y Boczkowski, 2009, p. 566). De ella dependerá también, por tanto, la capacidad de la empresa de adaptar su misión a las necesidades del contexto. En ese proceso, la comunicación interna es una herramienta imprescindible para gestionar la cultura de la redacción, ya que es necesaria, por un lado, para hacer partícipes a los empleados de los principios institucionales, por el otro, para enriquecer la identidad y la misión de la empresa a partir de lo que los empleados experimentan y piensan sobre su trabajo y sobre la institución.

Muchos estudios sobre la reorganización de las empresas informativas mencionan la necesidad de que exista un cambio cultural y de que sea la dirección de la empresa la que lo impulse. Sin embargo, existen escasas investigaciones que profundicen en los métodos de comunicación interna que utilizan las empresas informativas para gestionar su cultura. Algunos estudios han adoptado la perspectiva de la gestión empresarial y han remarcado la necesidad de que la cultura de las empresas informativas esté alineada con su identidad y con sus estrategias —o con su misión— para alcanzar un buen rendimiento, pero no se han detenido en los métodos de gestión de ese intangible (García Avilés, 2011; Jääsaari y Olson, 2010; Küng, 2008, 2000). En cambio, otros estudios que han adoptado la perspectiva comunicativa y han analizado de qué modo se comunican elementos como la identidad y la misión a nivel interno, lo que no han hecho es abundar en la relación de esos intangibles con el rendimiento de las empresas o, dicho de otra manera, con la calidad del periodismo y el valor intangible que de ella depende (Preciado, 2008, 2009; Kärreman y Alvesson, 2001).

Küng, por ejemplo, trata de descubrir el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo estratégico de dos cadenas de televisión (la *BBC* y la *CNN*) para describir los fundamentos teóricos del concepto y para proponer un campo de discusión (Küng, 2000, p. 22). La autora estudia los valores que constituyen la cultura de ambas organizaciones y los contrasta con las metas estratégicas para ver hasta qué punto ese intangible influye en el comportamiento de las empresas. Aunque Küng destaca la necesidad de gestionar la cultura para que ambos factores estén alineados, no analiza los métodos que la *BBC* y la *CNN* utilizan. En una obra posterior, la misma autora define la cultura como el

aprendizaje, acumulado y compartido por el grupo, que ha sido adquirido en el proceso de afrontar el entorno externo y el crecimiento interno (Küng, 2008, pp. 173-174). Ese proceso da lugar a una serie de asunciones tácitas sobre cómo se hacen las cosas y cómo deberían funcionar, las cuales determinan las percepciones, los pensamientos, los sentimientos, y facilitan la toma de decisiones. Según esta autora, construir la cultura es la principal tarea de los líderes, una tarea asociada a la gestión del personal, del talento y la creatividad de la plantilla. Esa cultura tiene varias capas: a) *artefactos*, como los comportamientos, las formas de vestir, los rituales, las publicaciones; b) *valores*, como los expuestos en las estrategias corporativas, expresados en las metas o filosofías; c) *asunciones básicas* o pensamientos que son dados por hecho por los miembros de la organización. La autora afirma que esas últimas son la base de la cultura y desde ellas pueden interpretarse las dos primeras capas.

Otra investigación sobre la cultura de las empresas informativas ilustra de qué modo esa manifestación, si no está gestionada de forma eficaz, puede convertirse en un obstáculo para el rendimiento de la empresa (Jääsaari y Olson, 2010). Los autores de ese trabajo estudian el caso de *PSB TV* y afirman que, en ocasiones, las rutinas, las normas profesionales y las creencias establecidas en las redacciones acerca de cuestiones como la audiencia condicionan significativamente la cobertura de los hechos, de modo que la identidad institucional se convierte en un marco estático que burocratiza el trabajo periodístico y obstaculiza la innovación y la calidad. En cambio, un trabajo publicado por García Avilés muestra de qué modo la comunicación es uno de los elementos clave en la gestión de la innovación (García Avilés, 2011). El autor estudia el caso de la *BBC* y afirma que el éxito del proceso de integración de esa empresa estuvo muy relacionado con la comunicación que llevó a cabo la cadena, la cual fue consistente, frecuente y se realizó a través de múltiples canales: reuniones, formaciones, grupos de discusión, blogs, intranets, etc. (García Avilés, 2011, pp. 262-263). De ese modo, los gestores comunicaron eficazmente la misión y los objetivos del cambio. Remarcaron de qué modo dicho cambio afectaría a cada uno de los empleados, el contexto, el propósito y la necesidad que existía de llevarlo a cabo. Además, dedicaron un tiempo considerable a escuchar a los empleados y a responder a sus preguntas. Esa comunicación y, especialmente, la formación que recibieron los redactores para desarrollar el criterio y las habilidades necesarias para trabajar en las nuevas plataformas fueron las claves del éxito de la gestión de esa empresa.

Las investigaciones que abordan el concepto de cultura desde el punto de vista de la gestión empresarial entienden que es un elemento clave para el buen funcionamiento de las

empresas informativas, pero la mayoría no indican cuáles son los medios necesarios para su gestión. Según la definición aportada por Küng, muchos de los elementos identitarios de la organización tienen su base en la cultura de sus profesionales (Küng, 2008, p. 174). Sin embargo, esa autora considera que la cultura depende más del tipo de trabajo, del contexto y de la trayectoria o experiencia de los empleados, que de la iniciativa de los directivos de la organización. Si no entra a valorar los modos de gestión de la cultura es probablemente porque, como puntualiza Deslandes, no la concibe como un factor interrelacionado con otros intangibles como la identidad y la reputación de la empresa, sino únicamente como un factor clave para el rendimiento y la productividad, que hay que procurar que esté alineado con las estrategias de la empresa (Deslandes, 2011, p. 35). Para completar esa visión de la cultura, Deslandes reflexiona sobre la gestión de la identidad. Considera que es necesario que los gestores velen por el compromiso o identificación de los empleados con los valores corporativos y por la aplicación real que hacen de ellos en su tarea diaria. Así todos los comportamientos y actividades de la empresa pueden contribuir a comunicar la identidad de la empresa informativa y a generar una buena imagen y una buena reputación (Deslandes, 2011, p. 35). Ese autor concibe todos los niveles de la gestión de la identidad como una tarea asociada a la comunicación y a la creación de una imagen, ya sea a través del comportamiento —influido por una cultura que puede ser gestionada por la comunicación—, ya sea a través de iniciativas comunicativas como son las propias de la comunicación externa.

Otras investigaciones que aportan algo de luz sobre la necesaria gestión de la cultura en las organizaciones son aquellas que han estudiado métodos concretos de comunicación interna y han destacado la necesidad de que se produzca la identificación de los empleados con la identidad institucional para que el trabajo sea de calidad y el proyecto editorial llegue a realizarse (Preciado, 2009; Kärreman y Alvesson, 2001). Según esos estudios, los instrumentos que los directivos implementan para contagiar a los empleados los valores de la organización y para darles a conocer *lo que esta es y lo que hace*, son las reuniones formales o informales organizadas por los gerentes. Priorizan esos momentos, por encima de otros métodos como pueden ser los boletines impresos, las intranets y los tableros con anuncios (Preciado, 2009, p. 816; Kärreman y Alvesson, 2001). Los directores de contenido, en cambio, se inclinan por hacer perceptibles, mediante el ejemplo, los valores y los principios editoriales en el trabajo cotidiano y en las relaciones que mantienen con los periodistas (Preciado, 2009, p. 816). Algunos de ellos consideran que la identificación con el medio se va dando de manera natural, porque, dada la exposición

pública de los productos informativos, los periodistas conocen los valores sobre los que se ha ido construyendo la identidad de la empresa informativa, incluso antes de ingresar como empleados.

Las investigaciones existentes sobre los métodos de gestión de la cultura en las empresas informativas no demuestran, en definitiva, que exista una comunicación interna gestionada de modo profesional y estratégico. Además, esas investigaciones detectan algunos obstáculos en los procesos de identificación de los empleados. Suele existir divergencia de objetivos entre los gestores y directivos, y los responsables del contenido editorial. Estos últimos se identifican más con los valores profesionales y sociales del periodismo que con las metas económicas y estratégicas de la empresa (Preciado, 2008, 2009). Además, en ocasiones, la identidad organizacional se muestra como un discurso dominante y unidireccional que no admite réplicas y que suele suprimir los modos de pensar o actuar que cuestionan o se oponen a esa identidad (Kärreman y Alvesson, 2001).

La identidad distintiva de una comunidad periodística —y, por tanto, su cultura— se consolida en cada empresa informativa a través de la aplicación de los estándares profesionales, según los intereses y los valores compartidos por sus profesionales (García Avilés, 1996, p. 239). Mientras la cultura de los profesionales suele estar asociada a los valores periodísticos, las metas y los valores corporativos de sus empresas no siempre están en consonancia con ellos. Preciado introduce la cuestión sobre cómo hacer que los empleados de una empresa informativa acaten los rasgos identitarios de su organización, siendo el periodismo una profesión tradicionalmente liberal y los periodistas personas que se caracterizan por ser independientes, buscar autonomía y atender a su propio criterio (Preciado, 2009, pp. 811-813). Por lo general, los periodistas son personas escépticas, críticas y analíticas, comportamientos que les hacen poco dóciles al discurso organizacional.

Las empresas informativas conviven con la exigencia de promover, por un lado, las metas comunes que dictan los principios configuradores, por el otro, la diferencia, la individualidad y la autonomía de los empleados, pues de otra manera podrían quedar anuladas la capacidad creativa y el talento de los periodistas (Preciado, 2009, p. 813). Esos últimos factores son los que les permitirán sobrevivir como institución en el largo plazo. En consecuencia, conviene permitir que los periodistas tengan ideas innovadoras y apostar por sus motivaciones intrínsecas, es decir, aquellas que generan en ellos satisfacción a partir de la realización del trabajo mismo (Preciado, 2009, p. 813). Al mismo tiempo, es preciso llegar a pactos o consensos sobre las metas de la organización. Preciado afirma que

las empresas de comunicación deben construir su identidad apoyándose en los valores periodísticos, pues de lo contrario es difícil que puedan motivar a su personal, hacer productos de alta calidad y diferenciarse en el mercado de la información. Para que exista coherencia entre la identidad de la empresa informativa y su comportamiento y cultura, así como para una adaptación de su misión que sea eficaz, es preciso que exista un acuerdo compartido entre gerentes y directores de contenido, de manera que se hable un lenguaje común ante los diferentes tipos de público, en especial ante los periodistas, audiencias y anunciantes.

La literatura revisada en este apartado nos lleva a la conclusión de que en muchas empresas periodísticas la comunicación interna está muy poco profesionalizada o, como mínimo, que existen pocos estudios que la analicen. La incoherencia entre las medidas adoptadas para generar valor económico en el corto plazo y los principios institucionales de muchas empresas informativas puede ser una de las principales causas de la escasa comunicación interna. Parece difícil que, dada esa situación, los periodistas puedan compartir los objetivos que persigue la empresa y que se dé el cambio necesario en la cultura y en los valores de la redacción. Resulta necesario cambiar la cultura de las empresas informativas en lo referente a la actitud que estas tienen hacia las tareas comunicativas y en lo referente a la relación con sus *stakeholders* internos. Estos parecen ocupar un lugar secundario en sus objetivos empresariales. Todo ello aconseja a la investigación sobre la creación de valor intangible en las empresas informativas analizar no solo la identidad y la misión, formuladas por los directivos y manifestadas en su comunicación, sino los métodos de comunicación interna y los procesos de identificación de los profesionales con ellas. De estos últimos depende que todos los nuevos canales en los que la empresa está presente contribuyan a difundir una imagen positiva de la institución que se traduzca en la fidelidad de los públicos.

3.3.2.2.3. Imagen de marca y comunicación externa

En el nuevo contexto multiplataforma en el que hoy operan las empresas informativas, la audiencia puede tener más contacto con las marcas periodísticas y estas tienen más oportunidades de satisfacer las necesidades de sus usuarios (Chan-Olmsted, 2011, p. 5; Ots, 2008, p. 5). Ante ese fenómeno, son muchos los autores que alertan sobre la posibilidad de que el uso que los públicos hacen de las múltiples plataformas pueda diluir las asociaciones que establecen con las marcas, sobre todo aquellas asociaciones que provienen del tipo de uso que hacían de sus productos tradicionales (Ots, 2008, p. 5). Las

audiencias de las empresas informativas forman su imagen de las marcas periodísticas principalmente a través del periodismo que consumen en los productos informativos. Es imprescindible, por ello, que los gestores de los medios atiendan al hecho de que la imagen de marca puede no estar alineada con la identidad de la empresa informativa cuando los productos no ofrecen la calidad que prometía su marca (Siegert, 2011, pp. 60-61). En ese caso, los productos pueden generar en los usuarios percepciones o asociaciones no intencionadas, las cuales pueden afectar a su fidelidad.

La complementariedad de las herramientas de marketing facilita el aumento de la notoriedad de las marcas y de su capacidad de ser recordadas (Chan-Olmsted, 2011, p. 5). No obstante, como destaca Chan-Olmsted, es necesario crear programas que estén centrados en los usuarios en función de las plataformas a las que acceden y que pongan especial atención en mantener las asociaciones únicas, fuertes y favorables que constituyen la imagen de marca de las empresas periodísticas. El *branding* en el caso de las empresas informativas tiene dos características específicas: por un lado, sus productos editoriales son herramientas poderosas para construir su marca y para difundir los mensajes sobre sí mismas; por otro lado, el mercado dual en el que actúan les permite construir marcas en torno a sus consumidores y luego vender la fidelidad que generan en sus usuarios a los anunciantes (Siegert, 2008, p. 14; Ots, 2008, p. 3). En el nuevo entorno es necesario, por tanto, que las empresas informativas gestionen su identidad de marca para que sus extensiones digitales sean coherentes con ella y para que la imagen de marca se corresponda tanto con lo que la empresa es como con las expectativas que los usuarios tengan, según sean los productos que consumen. Solo así será posible fidelizarlos.

La disciplina académica del marketing se ha ocupado extensamente del estudio de la marca en sus múltiples dimensiones —económica, social, cultural y comunicativa—. Desde los años 90, los temas que han merecido mayor atención han sido las estrategias de gestión y el análisis del valor de marca (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 39; Kapferer, 1994; Arrese, 1998, p. 3). Asuntos como el poder de las marcas, los procesos de construcción y de extensión de marca y su capacidad para inspirar la lealtad de los consumidores han sido temas recurrentes que reflejan las preocupaciones de empresas y profesionales. Esa perspectiva se ha visto complementada por la disciplina de la comunicación corporativa, la cual, que atendiendo también a múltiples perspectivas —social, psicológica o de gestión y organización empresarial—, se ha centrado en el estudio de intangibles como la reputación y el valor de la marca, que son el resultado de una gestión integral y estratégica de todos los intangibles empresariales (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 39). Tanto el marketing como

la comunicación institucional han empezado a orientarse a la construcción de una marca corporativa que va más allá de los símbolos gráficos y que ahora se entiende como una parte esencial de la identidad de la empresa porque es lo que esta comunica sobre sí misma; sobre su modo de *ser* y de *hacer* (Casado et al., 2013, p. 54; Costa, 2009, p. 200; Van Riel y Fombrun, 2007, p. 7; Villafañe, 2004, p. 43). La consideración que hacen los públicos de todos esos elementos de la empresa, es decir, de las distintas autoexpresiones de la identidad, constituye lo que llamamos imagen institucional (Gutiérrez, 2013, p. 59) o imagen de marca. Por tanto, gestionar la identidad es gestionar la imagen (Costa, 2009, pp. 219-220).

Desde la perspectiva de la comunicación institucional se ha afirmado que para generar percepciones positivas sobre la organización en los *stakeholders* hoy es posible utilizar los mismos principios que tradicionalmente ha establecido la literatura sobre *branding* para generar percepciones positivas acerca de los productos (Van Riel y Fombrun, 2007, p.39). La adopción de una filosofía de *branding* significa pasar de una comercialización centrada en el producto a la gestión de las percepciones de los consumidores mediante la creación de marcas que prometen la satisfacción de sus necesidades con altos niveles de calidad y valor (Ots, 2008, p. 3). Podríamos decir que lo que aportan la disciplina de la comunicación institucional y la del *corporate* es que la imagen de marca no solo se forma a través de la comunicación externa de la empresa y de su simbolismo, sino también a través de su comportamiento (Costa, 2009, p. 219; Van Riel y Fombrun, 2007, p. 92; Villafañe, 2004, p. 43). Además de comunicar la identidad de marca de modo que se ajuste a las expectativas y necesidades de sus audiencias, es imprescindible que la empresa cumpla la promesa que representa su marca para que las valoraciones que hacen los públicos de la institución y de su comunicación sean positivas, se sostengan en el tiempo y deriven en una buena reputación (Gutiérrez, 2013, p. 59; Villafañe, 2004, p. 43). Esa perspectiva le confiere al *corporate* o a la comunicación institucional un carácter más estratégico que al marketing, ya que el análisis de las percepciones de los públicos actúa como corrector de las estrategias y de la planificación de la empresa (Costa, 2009, pp. 219-220). De ese modo, la identidad, la misión, la cultura y su comunicación se pueden alinear con la imagen de marca, y a la vez que satisfacen las expectativas del público pueden mantener íntegra su identidad y lograr la notoriedad y el reconocimiento que se deriva de esa gestión estratégica de la comunicación.

En ocasiones, a pesar de que las instituciones hayan actuado de modo coherente con su identidad y con su misión, no obtienen una imagen fiel, a consecuencia de imprecisiones

o de percepciones deformadas de la realidad, y eso genera la desconfianza de los públicos (Gutiérrez y La Porte, 2013, p.18). Para conservar la confianza de estos últimos es preciso tener en cuenta que hoy demandan mayor participación en los asuntos públicos y mayor información sobre la actividad de las instituciones, de modo que resultan clave la capacidad comunicadora que tenga la institución y también la perspectiva dialógica que adopte en su comunicación (Gutiérrez y La Porte, 2013, pp. 9-19). En la economía postindustrial, es especialmente necesario que los empresarios se preocupen por los elementos que constituyen su imagen y cómo impactan en las actitudes y en los comportamientos del público, cuyas percepciones resultan tan relevantes como los logros obtenidos por las instituciones (Gutiérrez y La Porte, 2013, p. 19; Costa, 2009, p. 76). Aunque la mayoría de la literatura destaca que la gestión de la imagen es importante porque es lo que perdura más allá de los productos y servicios de los que se alimenta y a los que también añade valor, no todas las empresas han evolucionado de la misma forma en la gestión de su comunicación, y no se suele conocer tanto sobre la imagen como se sabe sobre los productos y servicios (Costa, 2009, p. 76).

En el caso de las empresas de prensa, las principales actividades de comunicación continúan orientadas a la comercialización de los productos mediante el marketing, aunque este en algunas ocasiones pueda ser entendido no solo como un conjunto de técnicas sino como una filosofía de gestión empresarial que se basa en la orientación al cliente (García-Mansilla, 2013; De Mateo et al., 2009, p. 88; Iglesias y Verdeja, 1988, p. 22). Pero eso sí implica que las políticas de comunicación empresarial se conciban como un complemento de las estrategias de marketing y estén diseñadas para dar a conocer los productos o servicios y a estimular su consumo, y no tanto a difundir los elementos identitarios de la empresa para influir en la imagen y en la reputación (De Mateo et al., 2009, pp. 141-142). Los instrumentos utilizados hoy por las empresas informativas para llevar a cabo sus estrategias de marketing son: la venta personal, la promoción de ventas, la publicidad, el *merchandising* y las relaciones públicas (De Mateo et al., 2009, p. 142; Ots, 2008, pp. 4-5; Ruiz, 2001, p. 106). La finalidad última de esas empresas es vender más productos o más espacios publicitarios pero los instrumentos de comunicación no tienen por qué estar directamente relacionados con esa finalidad (De Mateo et al., 2009, p. 142). Los instrumentos que no lo están son la publicidad y las relaciones públicas. Ambos tratan de conseguir en el largo plazo cambios de actitud en los consumidores y en los demás grupos de interés de las empresas informativas, y son los que pueden influir más directamente en la imagen de marca de la institución (De Mateo et al., 2009, pp. 147-149). Hasta el

momento, las principales inversiones en campañas de marketing en las empresas informativas han sido para la realización de acciones de promoción, las cuales están directamente relacionadas con el objetivo de la venta de los productos. Sin embargo, los estudios muestran que esas estrategias tienen muy poca influencia en la imagen de marca que los públicos se forman (Siegert et al., 2011; Van den Bulck et al., 2011).

Más allá de la existencia de los departamentos de marketing que centralizan las relaciones externas de las empresas informativas, únicamente podemos afirmar que, en algunos casos, como por ejemplo el de *Al Jazeera*, existen departamentos de comunicación orientados a gestionar las relaciones públicas de la empresa (Zayani, 2009; Echeverri, 1999, pp. 24-27). En dicha empresa, el departamento de comunicación se centra en las relaciones institucionales con el gobierno; en las relaciones con los medios, para darse a conocer más a los públicos a través de la divulgación de información sobre los planes de la empresa y las iniciativas que patrocinan o llevan a cabo; en la publicidad, dirigida a cambiar percepciones erróneas que pueden difundir otros medios o tener los públicos acerca de los posicionamientos de la empresa; y en la gestión de las crisis que pueden afectar a la relación de esa empresa con sus *stakeholders* (Zayani, 2009, pp. 214-215). En ese caso, los departamentos de comunicación carecen de una relación inmediata con la dirección de la empresa informativa. Por tanto, sus acciones no son parte de una estrategia corporativa orientada a diseñar políticas y estrategias de gestión y comunicación para establecer o mantener en el largo plazo relaciones con los *stakeholders*. Son más bien herramientas de comunicación utilizadas para solucionar problemas en el corto plazo, dado que el rol de relaciones públicas está más bien asociado a una función técnica de producción y distribución de información.

Siegert define algunas de las principales herramientas de comunicación de marca que utilizan las empresas informativas y afirma que las principales son las autorreferencias dentro de su mismo contenido editorial a través de ciertas estrategias de comunicación (Siegert, 2008, p. 15). Otras formas de comunicación son la publicidad en medios de comunicación tradicionales, la promoción cruzada, la auto-promoción, las relaciones públicas y las referencias editoriales. La autora señala que dichas estrategias no siempre están completamente diferenciadas entre sí y, por ello, tampoco claramente definidas. Quizá una de las formas más específicas de comunicación de las marcas mediáticas son las referencias editoriales: información acerca de la organización o de sus productos, incluida dentro del contenido editorial. Ese contenido se publica sobre todo si la información permite extraer conclusiones positivas: por ejemplo, a través de la publicación de los

últimos datos de investigación de audiencia mostrando un creciente número de lectores; la citación de la marca informativa como fuente de referencia por parte de otros medios; o la aparición de profesionales representativos de las empresas en otros programas o productos editoriales de otras empresas informativas (Siegert, 2008, pp. 17-18).⁵³ Según esta autora, los instrumentos clásicos de la construcción de marca todavía deben adaptarse a las características específicas de las empresas y los productos informativos porque la mayoría de marcas periodísticas no están gestionadas de forma sistemática (Siegert, 2008, p. 14).

La función que tienen los departamentos de marketing en las empresas informativas y la orientación de sus políticas de comunicación externa a la promoción comercial de los productos determina el conocimiento que hoy tienen de sus *stakeholders* externos. El conocimiento que las empresas de prensa tienen del mercado se basa en el estudio de la competencia y de los consumidores —audiencias y anunciantes—. Sirve para definir sus objetivos comerciales, su estrategia de mercado, su posicionamiento comercial y, en definitiva, sus políticas de *marketing mix* (De Mateo et al., 2009, pp. 98-109; Ruiz, 2001, p. 104; Iglesias y Verdeja, 1988, p. 65-66). Las empresas informativas obtienen la información acerca de la evolución del mercado de diferentes estudios que analizan variables geográficas, sociodemográficas, psicológicas y relativas al comportamiento del comprador. Las fuentes de información suelen ser el *Instituto Nacional de Estadística* (INE), la *Oficina de Justificación de la Difusión* (OJD) o el *Estudio General de Medios* (EGM) (De Mateo et al., 2009, pp. 93-95; Ruiz, 2001, p. 109; Iglesias y Verdeja, 1988, p. 22). En lo que se refiere al uso que las audiencias hacen de los soportes digitales, una gran fuente de información son las técnicas de *analítica web*, las cuales logran monitorizar toda la actividad de los usuarios y, pese a ciertos límites metodológicos, ofrecen datos sobre sus perfiles sociodemográficos (Bermejo, 2003, 2007; Callejo, 2001).

En cuanto al conocimiento de la audiencia, también es preciso destacar que en las redacciones digitales los responsables de la interacción con ella suelen tener un rol que está a caballo entre la función periodística y la de relaciones públicas (Herrera-Damas, 2013). Por un lado, sondan lo que la audiencia hace o dice con motivo de los contenidos editoriales, a fin de detectar informaciones que tienen éxito, posibles insatisfacciones o fuentes de información valiosa. Por otro lado, velan por la imagen y la reputación de la empresa, al controlar el discurso que se genera en torno a ella. La participación que ejercen los usuarios en las webs o en las redes sociales permite conocer sus percepciones. Ese

⁵³ La autora define las notas editoriales como aquellas notas sobre la organización informativa o sus marcas que se difunden a través de su propio contenido editorial o del de otros medios.

conocimiento junto al que aportan los datos de uso del sitio y a la información que aportan otras técnicas de investigación de audiencias, permiten el acceso de la empresa a muchas de las opiniones de sus públicos sobre los contenidos y sobre las formas de hacer de la marca. Esta información podría facilitar la innovación (Lowrey, 2011, p. 68), además de la gestión de la imagen de marca. Sin embargo, la información de los *stakeholders* externos de las empresas informativas se viene utilizando principalmente para lograr más ventas o difusión de los productos y de los espacios publicitarios. De ahí que, en la mayoría de casos, aquella información sobre las audiencias que influye en las decisiones estratégicas se limite principalmente a cuestiones relacionadas con los targets y con la cantidad de usuarios que tiene cada producto. Quedan algo olvidadas las percepciones globales que tienen los consumidores sobre la empresa, sobre su actividad y sobre su comunicación, a pesar de ser ellas las que determinan la imagen de marca.

Hay ya disponibles algunas investigaciones sobre la imagen de marca, realizadas desde la perspectiva del marketing y de la relación de los usuarios con los productos mediáticos. Sigue siendo escasa, sin embargo, la investigación y la comprensión del funcionamiento de las marcas mediáticas, especialmente de las marcas de algunos subsectores, como el de la información de actualidad (Ghachem, 2011, p. 4; Ots, 2008; Chan-Olmsted y Kim, 2001, pp. 75-91). La influencia de la imagen de marca y de su valor en el consumo que los usuarios hacen de los contenidos de los medios periodísticos sí ha sido tratada ya en algunas investigaciones (Tarkianen, 2009; Viswanath, 2008; Fichter, 2008; Ots, 2008, pp. 4-5; McCauley y Nesbitt, 2003; Bowling Green y Chan-Olmsted, 2001). Fichter, por ejemplo, ha afirmado que en la valoración que los lectores hacen de la calidad, de la relevancia y de la complejidad de los periódicos impresos, la imagen de marca que construyen pesa incluso más que factores como el grado de implicación que tienen en la lectura, el uso que hacen de esos productos o el conocimiento que tienen de ellos (Fichter, 2008, p. 82).⁵⁴ Tras un extenso estudio sobre las experiencias más relevantes

⁵⁴ Fichter plantea la posibilidad de que los consumidores valoren los productos movidos por la imagen que tienen de ellos, de la misma forma que en la percepción de las personas una forma automática de ahorrar energía es valorarlas según esquemas sociales (Fichter, 2008). Desde un punto de vista socio-cognitivo, define las imágenes como *estereotipos*, más concretamente como la suma compartida de actitudes estereotipadas hacia un objeto, y los efectos de imagen como errores de juicio que se producen cuando una persona utiliza la imagen, por ejemplo, al valorar la calidad de un producto (Fichter, 2008, p. 31). Fichter concluye que la imagen de marca influye desde un punto de vista holístico en el juicio que hacen los lectores en un nivel general y también en un nivel más detallado que depende de varios atributos de valoración, ya que tanto el nombre de la marca como el diseño característico de cada periódico hacen que los efectos de la imagen de marca en la valoración de los productos informativos sea mayor.

que los lectores de prensa acumulan en su consumo del producto impreso, McCauley y Nesbitt concluyen que la percepción de la marca periodística les afecta como un factor mediador que proporciona una experiencia subjetiva relevante y atractiva en el consumo de los contenidos y en la valoración de los servicios obtenidos de este medio (McCauley y Nesbitt, 2003, p. 3).⁵⁵ También Viswanath afirma que las actitudes u orientaciones afectivas hacia una organización de noticias son el factor determinante más importante de satisfacción en el consumo multiplataforma de sus contenidos (Viswanath, 2008, p. 17). La mayoría de esas investigaciones, en definitiva, remarcan el efecto beneficioso que tiene para la satisfacción de los usuarios y para el consumo el hecho de tener una imagen de marca positiva.

También existen algunos estudios que analizan el lanzamiento de las ediciones digitales de los medios informativos como estrategia mediante la que los medios diseñados originalmente para la distribución de sus contenidos a través de un soporte tradicional pretenden aprovechar el valor de marca que posee el producto matriz y extenderlo a los nuevos productos (Tarkiainen et al., 2009, p. 409; Ots, 2008, pp. 4-5; Chan-Olmsted y Kim, 2001; Norbäck, 2005, p. 145; Bowling-Green y Chan-Olsmted, 2001, p. 202)⁵⁶. Por un lado, varios autores han destacado la necesidad de estudiar la influencia del lanzamiento de las extensiones de marca en la integridad de la identidad de la marca madre y en la fidelidad de los usuarios a ella. Algunos de ellos remarcan los problemas que encuentran las marcas periodísticas para generar fidelidad a través de sus extensiones *on-line*, dada la conveniencia de uso y la diferenciación que proporcionan otros canales de información no convencionales (Ots, 2008, pp. 4-5). Por otro lado, la mayoría de estudios destacan el valor complementario que ofrece el soporte digital para los productos convencionales y conciben Internet como una herramienta de *branding*, a pesar de que, en ocasiones, los profesionales de los medios no hayan reparado siquiera en esa utilidad del soporte (Chan-Olmsted y

⁵⁵ Son el contenido informativo y el publicitario y la excelencia percibida en el servicio que les da el periódico los factores que mueven directamente a los lectores a consumirlo y los que ayudan a crear la percepción de la marca (McCauley y Nesbitt, 2003, p. 3).

⁵⁶ La lógica que hay tras el desarrollo de este tipo de carteras de productos es que una marca adquiere más valor si forma parte de una amplia cartera de productos que por sí sola (Norbäck, 2005, pp.142-143). Algunos de los objetivos de este desarrollo son el llegar a más segmentos distintos del mercado y conseguir sinergias en áreas como la producción de contenido, el marketing y la publicidad. El traspaso de los beneficios de una marca a través de los productos y mercados permite además cubrir gastos en el lanzamiento del nuevo producto, y la consolidación del posicionamiento de la marca en la industria (Bowling-Green y Chan-Olsmted, 2001, p. 202; Riezebos, 2003, pp. 214-215).

Kim, 2001; Norbäck, 2005, p. 145). Esos estudios se han centrado en analizar la utilidad de las extensiones digitales para la promoción de los productos *off-line* y en discernir hasta qué punto pueden aumentar el valor que los usuarios del producto convencional obtienen mediante el consumo de la actual oferta a la que hoy acceden a través de ambos soportes (Bowling-Green y Chan-Olsmsted, 2001; Tarkiainen et al., 2009; Ots, 2008; Ghachem, 2011).⁵⁷ Esos estudios conciben el soporte digital más bien como un medio suplementario de los soportes tradicionales ya que el concepto de extensión de marca consiste en el acceso a los mismos contenidos del producto matriz, pero en otros formatos ajustados al soporte digital (Bowling-Green y Chan-Olsmsted, 2001, p. 203). Las conclusiones de esas investigaciones acerca de los beneficios complementarios que puede aportar una extensión de marca digital se limitan a enumerar algunas de las características específicas que definen al soporte material que es Internet: la interactividad, la conveniencia de uso o accesibilidad y la actualización inmediata del contenido (Bowling-Green y Chan-Olsmsted, 2001; Tarkiainen et al., 2009; Ots, 2008; Ghachem, 2011).

En definitiva, las actividades de comunicación se centran más en la comercialización de los productos o en la solución de problemas a corto plazo, que en la gestión estratégica de intangibles (García-Mansilla, 2013; De Mateo et al., 2009; Zayani, 2009; Iglesias y Verdeja, 1988). La mayoría de estudios sobre la imagen de marca de las empresas informativas parten de la perspectiva del marketing y lo que analizan son las principales técnicas de *branding* utilizadas por las empresas informativas, así como los beneficios que tener una buena imagen de marca aporta a la satisfacción y el consumo de los usuarios; pero no, cómo se forma esa imagen ni, por tanto, cómo debe gestionarse (Ghachem, 2011; Tarkiainen et al., 2009; Siegert, 2008; Ots, 2008; Bowling-Green y Chan-Olsmsted, 2001). Puesto que en la mayoría de sectores profesionales todavía no se lleva a cabo una gestión de la comunicación estratégica y de los intangibles, también en los ámbitos académicos están por explorar temas como la naturaleza específica de las marcas periodísticas, su adaptación al nuevo entorno tecnológico y social, y, sobre todo, las cuestiones que atañen a la organización empresarial y a las tácticas de gestión de ese intangible por parte de las empresas informativas (Ots, 2008).

⁵⁷ El grado de *complementariedad* da una idea de cómo una nueva tecnología puede añadir valor a una organización, en cambio, cuando una nueva tecnología es percibida por el consumidor de forma que puede satisfacer necesidades similares que las que eran satisfechas por las tecnologías ya existentes, se habla de *similitud funcional*, concepto que indica el nivel de *sustituibilidad percibida* por los consumidores (Chan-Olsmsted, 2006, p. 264).

Las iniciativas actuales de marketing influyen, aunque sea de modo inconsciente, en la imagen de marca que se forman los consumidores, ya que el nombre de la marca va siempre asociado a ellas y son un reflejo de lo que la empresa piensa de sí misma y de sus consumidores (De Mateo et al., 2009, p. 104; Ruiz, 2001, p. 105). Además, la comunicación que hacen las empresas informativas sobre su actividad, sus logros e innovaciones, también es un modo de influir en la imagen, aunque la información que divulgan no siempre sea fruto de prácticas diseñadas de forma estratégica (Siegert, 2008; Zayani, 2009). Del análisis de esas actividades de comunicación es posible extraer conclusiones sobre la imagen de marca que tienen o pretenden tener las empresas informativas. Pero esa imagen de marca, especialmente la que tienen los consumidores, no solo se forma a través de las tácticas de marketing y comunicación externa que la empresa ejecuta: en esencia, la herencia que han recibido las marcas de las organizaciones informativas está anclada en la calidad de las relaciones con sus clientes y de sus productos (Deslandes, 2011; Herrero et al., 2009; McDowell, 2011, p. 42). Por ello, es importante que la investigación acerca de la gestión de intangibles en las empresas informativas profundice no solo en las estrategias de *branding* que estas despliegan, sino en los procesos de formación de la imagen de marca que se dan en los consumidores. Solo así será posible saber cómo es necesario gestionar las acciones y comunicaciones de la empresa para lograr generar una imagen positiva que sirva de base de una buena reputación.

3.3.2.3. Verificación del PCI: reputación y autoridad

En el ámbito académico, la reputación es concebida como una fuente de rendimiento financiero y como uno de los recursos intangibles más valiosos e importantes de generación de valor y de diferenciación para la empresa (Carreras et al., 2013, p. 13). Tanto desde la perspectiva de la comunicación institucional como desde la de la gestión empresarial, los autores de referencia identifican la reputación con el efecto que tiene la imagen de las empresas o de sus marcas en las evaluaciones que hacen los *stakeholders* de ellas; la entienden, por tanto, como un desiderátum de todos los demás intangibles y como la expresión del valor intangible de una empresa (Gutiérrez, 2013, p. 60; Van Riel y Fombrun, 2007, p. 40; Villafañe, 2004, pp. 23, 31-32). Aunque este concepto se ha abordado mayoritariamente desde la disciplina de la comunicación empresarial, se considera una realidad que excede a la gestión comunicativa (Gutiérrez, 2013, p. 60). Los principales autores de la gestión empresarial que están empezando a explorar el terreno del *corporate* y de la gestión de intangibles afirman que la importancia de la reputación no es

solo un elemento coyuntural, sino la asunción de un nuevo *driver* de la gestión empresarial moderna (Villafañe, 2004, p. 24). Pero la realidad es que, en la práctica, la mayoría de empresas aún no tienen un responsable o un departamento destinado específicamente a la gestión de la reputación, la cual se gestiona solo desde el punto de vista comunicativo (Casado et al., 2013, p. 56).

Desde la perspectiva comunicativa, se afirma que la imagen que logre generar una institución es la que determinará su reputación; si la imagen es positiva, la reputación será buena y la institución logrará prestigio (Nieto, 2011, p. 22). Esta manifestación del PCI, según Nieto, da respuesta a la pregunta "¿Cómo valoran la institución los destinatarios externos o internos?" (Nieto, 2011, p.22). Aunque los principales expertos en la materia definen la reputación desde una perspectiva *multi-stakeholder* (Van Riel y Fombrun, 2007, p. 38), ahora dos públicos exigen una atención prioritaria: los empleados y la opinión pública (Carreras et al., 2013, p. 18). Los primeros son un grupo de interés clave para la sostenibilidad del sistema; los segundos, para afrontar la crisis económica y social que atraviesan las empresas e instituciones gracias un reconocimiento de la opinión pública que les convierta en agentes sociales legitimados. Ese intangible se ha gestionado tradicionalmente mediante las actividades de relaciones públicas, que han buscado afianzar los vínculos con todas las partes interesadas, a través de los medios más adecuados, para llegar a cada una de ellas. Actualmente se empieza a ver que la gestión de la marca corporativa a través de las actividades de marketing y de una estrategia de comunicación integral también es un buen medio para gestionar la reputación (Van Riel y Fombrun, 2007; Argenti y Druckenmiller, 2003, pp. 9-14).

Muchos gestores se refieren ya a la marca como algo que va mucho más allá del mero nombre del producto y está relacionado con la creación de la reputación, la notoriedad o la prominencia de sus empresas en el mercado (Keller, 2012, p. 4). La marca corporativa se entiende ahora como aquello de la identidad y la misión de la empresa que se comunica a todos los *stakeholders*. Gestionarla es una manera de conectar la estrategia corporativa con la comunicación institucional y de marketing para influir en la reputación (Argenti y Druckenmiller, 2003). La marca es la expresión del compromiso de la empresa con sus *stakeholders* y la reputación es el aval o la garantía de lo que se les promete porque es el resultado de lo que ha sido el proceso de cumplimiento de los compromisos de la empresa con sus *stakeholders* a lo largo del tiempo (Carreras et al. 2013, p. 29; Villafañe, 2004, p. 39). Solo una empresa reputada, con credibilidad, logrará una marca igualmente reputada, que será expresión de la coherencia entre la promesa con respecto a sus públicos,

su comportamiento corporativo y su forma de hacer (Carreras et al. 2013, p. 29; Villafañe, 2004, p. 40). La contribución de la marca a la reputación será directamente proporcional al grado de cumplimiento que la empresa haga de la promesa que la marca representa para los *stakeholders* (Villafañe, 2004, p. 43).

Una empresa tiene una marca reputada en la medida en que no existe disonancia entre las percepciones o expectativas que genera —la imagen— y las experiencias o realidades que entrega, porque dice lo que hace y hace lo que dice (Carreras et al., 2013, p. 29). Fombrun afirma que si hoy un nombre de marca consigue cristalizar la reputación de una empresa es porque además de comunicar los rasgos fundamentales de esa empresa a sus consumidores y clientes y de definir su identidad para los empleados, se ancla en las percepciones públicas sobre ella, sobre sus productos y sobre sus actividades, es decir, en la imagen de dicha empresa (Fombrun, 1996, p. 33). La reputación se entiende como la consecuencia de una gestión integral de todos los demás intangibles de la empresa: se consolida a través del fortalecimiento de esos intangibles y, a la vez, los refuerza y revaloriza (Carreras et al., 2013, p. 28; Villafañe, 2004, p. 39).

Según las nuevas tendencias que muestra la literatura más reciente sobre gestión empresarial, comunicación institucional e, incluso, sobre marketing, la generación de reputación requeriría gestionar tanto el activo de la imagen, como los de la identidad, la misión y la cultura (Carreras et al., 2013, p. 18; Gutiérrez, 2013, p. 61; Keller, 2012; Van Riel y Fombrun, 2007; Villafañe, 2004; Fombrun, 1996).⁵⁸ Todos ellos dependen, en buena parte, de la comunicación institucional, pero también de la gestión del resto de activos y recursos de la empresa. La reputación es el resultado, en primer término, de la relación armónica entre identidad e imagen corporativa. Constituye también la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad. Es la suma de las percepciones de los públicos, pero es también cultura, historia, no un hecho coyuntural que pueda fabricarse a "golpe de eventos mediáticos", pues es la síntesis de todo un comportamiento empresarial (Carreras et al., 2013, pp. 18-19). Sin embargo, en la mayoría de empresas, cada uno de los intangibles de los que depende la reputación se gestiona ahora desde ámbitos distintos y muchas veces todavía no integrados según una perspectiva estratégica que esté relacionada con la dirección de la empresa (Casado et al., 2013, p. 56). Según Casado y otros autores, el gran tamaño de algunas empresas y la

⁵⁸ Muchos de esos autores hablan también de la necesidad de gestionar el comportamiento corporativo, el cual, visto desde el punto de vista comunicativo, debería coincidir con la cultura y con la misión de la empresa.

diversidad de los equipos corporativos que interactúan con sus audiencias (marketing, comunicación, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, etc.), hacen que sea necesario velar por que haya una coherencia global entre *lo que se dice y lo que se hace*. En el caso de las empresas que ya han incorporado departamentos específicos para la gestión de la reputación, es posible observar que estos todavía están más centrados en la comunicación de los intangibles que en su gestión, cosa que mueve a dudar de que se esté alcanzado una coherencia entre lo que la empresa comunica y las estrategias que impulsa (Casado, 2013, p. 109).

Si la reputación constituye el concepto más emergente del *corporate* actual, probablemente sea porque resulta de un comportamiento corporativo que armoniza los activos duros y blandos de las empresas, dado que es fruto tanto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable: las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad y generar la atracción emocional de sus empleados (Villafañe, 2004, pp. 23-25). Villafañe repasa las diferentes aproximaciones teóricas en torno al concepto de reputación y afirma que en todas ellas se aprecian dos ideas constantes. La primera es que la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa. La segunda identifica la reputación con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa. La reputación, según todas esas aproximaciones, es el resultado de la satisfacción de las expectativas de los *stakeholders* en coherencia con los compromisos adquiridos por la empresa —con su identidad y su misión—. Ello tiene su proyección social en una imagen positiva que los *stakeholders* forman a través de la percepción de la realidad corporativa, la cual mediante las experiencias que tienen con la empresa, se transforman en el reconocimiento de su carácter (Gutiérrez, 2013, p. 61; Villafañe, 2004, pp. 25-27).

La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad y tiene un carácter estructural, dado que su gestión se refiere, en última instancia, a la búsqueda de un comportamiento excelente y comunicable que pueda ser contrastado y valorado a lo largo del tiempo por sus públicos y *stakeholders* (Gutiérrez, 2013, p. 61; Villafañe, 2004, pp. 31-32). La gestión de la reputación, por tanto, coincidiría con la gestión de la imagen, pero siempre desde una perspectiva integral y estratégica que abarque a toda la organización y vaya más allá de la dimensión comunicativa. El objetivo es que la imagen que se forma en los públicos y la valoración que hacen de ella sea tenida en cuenta en el diseño y ejecución de todas las estrategias y comunicaciones de la empresa.

La investigación reciente sobre la reputación se centra en desarrollar las métricas que permitan valorar ese intangible y analiza el conjunto de valoraciones que los *stakeholders* de una empresa tienen, puesto que esas valoraciones constituyen una fuente de valor (Gutiérrez, 2013, p. 61). Con el objetivo de ayudar a las empresas y al sector público a avanzar en el campo de las métricas de reputación corporativa y en la mejora de la gestión de los intangibles clave, como la reputación y la marca, desde hace una década se han promovido en España diversas iniciativas. Dos de ellas son el *Foro de Reputación Corporativa* (2002) y el *Instituto de Análisis de los Intangibles* (2004), que recientemente se han integrado en el laboratorio de ideas *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership* (Carreras et al., 2013, p. 28). Según Carreras y otros autores, las métricas de la reputación son necesarias para poder gestionarla y deben cumplir dos requisitos: servir para medir las expectativas de los *stakeholders* y servir para identificar las palancas de gestión, esto es, las dimensiones o pilares que sirven para fortalecer la reputación o para deteriorarla (Carreras et al., 2013, p. 36).

La buena reputación mantenida en el tiempo otorga autoridad a la institución, es decir, capacidad de generar estima, capacidad de influir en las decisiones del mercado y de participar con propuestas razonadas en situaciones controvertidas (Nieto, 2011, p. 22). El concepto de autoridad, según Nieto, respondería a la pregunta "¿Cómo es respetada la institución?". Tanto la reputación como la autoridad se dan en la fase de verificación del PCI, en la que se desplaza el centro de atención a los destinatarios, ya que corresponde a los receptores de los mensajes valorar la estima y el respeto que se le otorgan a una institución (Nieto, 2011, p. 23). La reputación supone haber logrado el reconocimiento de todos los *stakeholders*; la autoridad, que ese reconocimiento sea tal porque la empresa esté legitimada como un referente a seguir en su ámbito específico de acción y eso se traduzca en una capacidad de prescripción de la marca o de influencia de la empresa en el mercado.

Arrese, apoyado en las investigaciones que durante los años 90 se realizaron desde la perspectiva del marketing y del consumidor sobre la naturaleza de la marca, su valor y sus efectos, interpreta la marca como un *signo de autoridad* (Arrese, 1998). Una marca con autoridad es signo de saber y saber hacer socialmente reconocido. Ese saber puede o no coincidir con el poder económico de la empresa pero en equilibrio con él permite a algunas marcas mantener altos niveles de vinculación y compromiso con sus clientes a lo largo del tiempo (Arrese, 1998, pp. 101-102). Ese concepto influye en la forma de gestionar las marcas en el mercado, puesto que supone identificar aquellos ámbitos en los que una institución es autoridad epistemológica o deontológica y tenerlos en cuenta en el momento

de impulsar estrategias como la extensión de marca, las alianzas o las estrategias de comunicación (Arrese, 1998, pp. 103-106). Así, cualquier actividad de la empresa puede ser coherente y contribuir al fortalecimiento de dicha autoridad en el mercado. Según el ámbito de autoridad de cada institución, sus distintos *stakeholders* le influirán de diversa manera y en una escala de prioridad determinada (Gutiérrez, 2013, p. 63). La estrategia corporativa, en definitiva, deberá desarrollar valores competitivos que satisfagan las necesidades de los principales *stakeholders* de cada empresa y, a la vez, orientar la organización hacia patrones de comportamiento coherentes con la identidad global (Casado et al. 2013, p. 56).

3.3.2.3.1. Valor de marca, expresión del valor intangible

Podemos considerar que la suma de la reputación y de la autoridad de una empresa se refleja en el valor de marca, que es la materialización del valor añadido que puede aportar el PCI (Van Riel y Fombrun, 2007, pp. 7-8; Nieto, 2005, p. 418). Desde el punto de vista del marketing, el valor de marca puede definirse como el efecto diferencial, tanto en sentido positivo como negativo, que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor frente a alguno de los elementos del marketing mix (Keller, 1993, p. 8). Si el valor de marca es positivo, el conocimiento de marca hace que los consumidores evalúen favorablemente elementos como el producto, el coste que les supone (en tiempo, atención y dinero), la conveniencia del acceso a dicho producto y la relación que establecen con la marca (Kotler, 1999; Keller, 1993). Según Keller, si esas asociaciones que tienen los consumidores y que forman la imagen de marca son favorables, únicas y fuertes, generarán en ellos una actitud positiva hacia la marca que les hará reaccionar de modo favorable a sus estrategias y a sus productos. Por tanto, el valor de marca será positivo.

El valor de marca (*brand equity*) es "el santo grial" de la gestión de marca de cualquier producto, pero a la vez es un concepto aún falto de estudio, ya que ni en el ámbito académico ni en el profesional existe un acuerdo sobre su conceptualización (McDowell, 2006, p. 235). La investigación sobre este concepto ha comprobado la dificultad de medirlo, debido a que consta de dos partes. Una "dura", formada por las características tangibles y funcionales, relacionadas más directamente con el producto; otra "suave", formada por las características emocionales y cognitivas relacionadas con los atributos intangibles con los que se asocia a esa marca (Norbäck, 2005, p. 142). Además, el valor de marca puede estar basado en su valor presente o en el potencial.

Una de las formas de definir el valor de marca da cuenta de la ventaja que este supone para las empresas periodísticas. Es la relacionada con aquellas asociaciones y comportamientos de sus audiencias y de los miembros de su empresa matriz que les permiten obtener un mayor volumen o un mayor margen de lo que podrían sin ella (Bowling-Green y Chan-Olsmed, 2001, p. 202). La definición indica que un elevado valor de marca no solo se manifiesta de forma indirecta en la conciencia de los consumidores, sino también en el comportamiento del mercado, pues influye en la lealtad del consumidor haciendo más probable la selección de un canal determinado y la fidelidad de sus usuarios (Ots y Wolff, 2008, p. 107). De hecho, ya existen estudios recientes sobre el valor de marca de los productos mediáticos que relacionan las asociaciones favorables, únicas, fuertes que los consumidores hacen con la calidad percibida, la fidelidad y la credibilidad que tiene el canal mediático (Oyededeji, 2007). Es evidente, por tanto, el potencial de creación de valor intangible que tiene la gestión eficaz e integral de todos los intangibles de una empresa informativa.

En el caso específico de las empresas informativas, la economía de la información en la que se mueven, hace que el valor añadido se cree a través de procesos tecnológicos y, especialmente, de una buena reputación (Picard, 2010, pp. 46-49). Tener una marca fuerte que atraiga a los consumidores más que las otras marcas genera una percepción sobre el valor de los productos y servicios que mueve a los consumidores a estar más dispuestos a invertir en ella. Muchos autores se pronuncian ya sobre la necesidad de que las empresas informativas gestionen su reputación, puesto que ese activo puede permitirles (a) reducir la incertidumbre que implica para los consumidores el hecho de que los productos mediáticos sean bienes de experiencia; (b) diferenciar sus productos dentro del mercado de la información en el que la competencia es bastante homogénea; (c) ganar consumidores; y (d) mantener unos precios más elevados que los de la competencia —tanto para las audiencias como para los anunciantes— (Díaz Nosty, 2013, p. 54; Picard, 2010, pp. 46-49; Rastrollo, 2010, pp. 10-11; Arrese, 2006). Según Díaz Nosty, por ejemplo, la capacidad de atraer a los anunciantes y de establecer unos precios más elevados forma parte de los beneficios de una buena reputación en el caso de las empresas informativas, puesto que los anunciantes prefieren las marcas globales de referencia como soportes comerciales (Díaz Nosty, 2013, p.54). A modo de ejemplos, el autor recuerda que el rendimiento publicitario de *The New York Times* es 3,5 veces superior al del *Huffington Post*, a pesar de la elevada audiencia de este último, o que el *IVU* (*ingreso por visitante único*) de *The Guardian* es cuatro veces mayor que el del *Daily Mail* (Díaz Nosty, 2013, p. 54).

Hoy el ranking disponible en la web de *Merco* sobre las empresas de nuestro país con mejor reputación en 2013, únicamente incluye un grupo de comunicación, que es *Planeta* (“Ranking Merco”, 2014). En el de 2012 todavía incluía también a *Vocento*. Otro estudio de *Interbrand* que elabora un ranking de las 100 marcas más importantes a nivel global, solo incluye en el de 2014 cuatro marcas relacionadas con los medios de comunicación: *Disney*, *Thomson Reuters*, *MTV* y *Discovery* (“Interbrand”, 2013), ninguna de ellas relacionadas con el sector de la prensa. En el informe que elabora esta misma empresa para las marcas españolas, en el ranking de 2013, no aparece ninguna marca relacionada con el sector de los medios de comunicación. Ese mismo estudio en su edición de 2011 aún incluía a la marca *El País*, la cual cerraba el ranking de mejores marcas españolas, pero ya con una importante caída en su valor (-33%). El estudio destacaba las dificultades que atraviesa el sector pero también la capacidad de marcas como la de *El País* para mantener intacto su prestigio y las oportunidades que se abren a través de las tecnologías digitales para responder a los cambios sociales y para convertirse en marcas más inclusivas y participativas (“Interbrand”, 2011).

A pesar de que, según lo que venimos exponiendo, la recuperación de la crisis económica pasa por recuperar la confianza y la credibilidad, y por gestionar las marcas y la reputación, esas metas aún no parecen estar entre las prioridades de la gestión de empresas que muchos directivos españoles destacan (Carreras, 2013, p. 28; Campos, 2010, pp. 25-26). Es escasa la literatura que analiza el concepto de reputación en el caso de las empresas informativas, aunque sí encontramos alguna referencia a ese intangible en las declaraciones de algunos directivos de grupos de comunicación. El sector de las empresas informativas no es ajeno a la importancia que están cobrando los intangibles en la gestión de la empresa. Por ejemplo, en 2003, Santiago de Ybarra Churrua, el entonces presidente del grupo *Vocento*, afirmaba, en una carta reproducida en la tesis doctoral de Carlos Martí Sanchís (Martí, 2008, p. 329):

"Anualmente se publican en el mundo más de un centenar de monitores o media ratings con las variables que, según un selecto equipo de directivos y analistas de mercados, fijan y potencian la reputación corporativa de las empresas. Entre ellas aparecen la oferta comercial, los resultados económico-financieros, la calidad laboral, la innovación, la habilidad para atraer a ejecutivos de talento y la presencia internacional. Pero desde hace tres años, hay una serie de valores que han logrado una importante progresión reputacional como el sentido ético, los valores de empresa, la transparencia, la identidad, la responsabilidad social y el gobierno corporativo".

Teniendo en cuenta la función social de los medios informativos, existe la tendencia a relacionar la buena reputación con la credibilidad y la confianza que generan (Campos, 2010, pp. 25-26). La veracidad e imparcialidad son atributos básicos en la reputación de cualquier empresa informativa (Rastrollo, 2010, p. 2; Martí, 2008, p. 329). Rastrollo, por ejemplo, defiende utilizar indistintamente los conceptos de credibilidad y reputación. Es consciente de que la credibilidad es solo uno de los atributos de la reputación, pero considera que en este sector llega a ser tan relevante que ambos términos pueden asimilarse. Por su parte, Ybarra afirmaba que la lealtad —"un valor de empresa diferenciador"— era "un factor definitorio de la reputación e imagen corporativa de Vocento". Lo definía como "un activo que nace en el interior de la organización e irradia al exterior" y como "una virtud" que garantizaba todos los compromisos con la audiencia, con los clientes, con los profesionales, con los accionistas y con la comunidad en general (Martí, 2008, p. 329). El entonces vicepresidente y consejero delegado del mismo grupo Vocento, José María Bergareche, apuntaba que en el *Informe Merco*, en el que sólo aparecían dos Grupos de Comunicación, *Vocento* figuraba entre las 40 empresas con mayor prestigio de nuestro país. Él lo atribuía al "fortalecimiento de la cohesión interna, la inversión en formación y en la mejora de la calidad, la potenciación de la imagen y la construcción de una sólida reputación empresarial" (Martí, 2008, p. 335).

En definitiva, algunos académicos y profesionales identifican la reputación de las empresas informativas con virtudes como su credibilidad y su lealtad, y relacionan su consecución con la presencia de los activos intangibles dentro de sus prioridades estratégicas, pero no explican la relación que hay entre ellos ni de qué manera los gestionan en la práctica. La desorientación teórico-práctica y las progresivas pérdidas de credibilidad, de reputación y de autoridad de las marcas de las empresas informativas, especialmente de las de prensa, hacen necesario analizar de qué modo se podrían gestionar eficazmente los intangibles en el actual contexto de reorganización empresarial.

3.4. Creación de valor de marca en la reorganización convergente

Las plataformas digitales ofrecen a las organizaciones periodísticas múltiples opciones de aprovechar la ventaja competitiva que aún tienen y de crear un nuevo valor que les permita mantenerla en el largo plazo. No obstante, no hay que sobrestimar el papel de las tecnologías porque, aunque amplifican la evolución del periodismo, los mayores conductores del cambio no son de naturaleza técnica; lo que realmente determinará la

creación de valor y la diferenciación de las empresas informativas son los elementos intangibles; aquellos relacionados con el talento y experiencia de los profesionales, con la calidad del periodismo, con la credibilidad de las empresas periodísticas, con la relación con los *stakeholders* externos, etc. (Parreño, 2013, p. 114; Paulussen, 2012, p. 204; Stenssen, 2009). Conviene, por tanto, aplicar la teoría sobre la gestión de intangibles al caso de las empresas informativas, y en concreto al de las empresas de prensa. Así será posible determinar cómo pueden dichas empresas crear valor en el proceso de reorganización convergente que hoy llevan a cabo. En los siguientes subapartados, analizaremos cómo podrían las empresas informativas gestionar sus intangibles para ganar valor de marca en el contexto actual y, sobre todo, a través de la extensión de sus marcas a las plataformas digitales.

3.4.1. Redefinición de la identidad, la misión y la cultura

Las investigaciones que se han realizado desde el punto de vista de la profesión periodística han destacado la necesidad de repensar la identidad de las empresas informativas (Deuze, 2008 y 2004; Singer, 2001). La estrategia editorial que muestran los medios digitales parece retar al concepto tradicional que se tenía del rol de la prensa y también, por tanto, de sus profesionales, como seleccionadores de información que poseían la misión de conectar a las personas con el mundo. O'Sullivan recoge las preocupaciones de muchos profesionales y académicos (O'Sullivan, 2012, p. 40). Ese autor apunta que existen múltiples reclamos, implícitos y explícitos, de una reflexión acerca de lo que debería ser el buen periodismo en relación a las nuevas características que aportan las plataformas digitales para satisfacer nuevas necesidades (véase, por ejemplo, las dimensiones porosamente interconectadas de la multimedialidad, de la interactividad y de la participación). En ese contexto, se hace necesario repensar no solo la actividad y organización de las empresas informativas, sino también lo que atañe a su identidad y a la de sus profesionales. Conviene atender a las nuevas exigencias que plantea el entorno y a la nueva relación que las empresas deben establecer con los *stakeholders* externos. Para definir o redefinir la identidad de las empresas informativas será útil una gestión eficaz de la comunicación, tanto a nivel interno como externo.

La redefinición de la identidad de las empresas informativas se hace necesaria sobre todo en la medida en que los cambios tecnológicos y sociales les exigen que adapten su misión al nuevo contexto para seguir creando valor. Las tecnologías digitales varían las condiciones de producción de la información de las empresas periodísticas y sobre todo

facilitan la distribución de sus contenidos y el acceso a ellos; amplían la capacidad interactiva de los medios de modo que la audiencia puede adquirir un nuevo rol más activo en su selección de los contenidos y de los medios de comunicación y en su relación con ellos; y dan pie a una gran proliferación de la competencia mediática que hace que el modo de hacer periodismo que tienen las empresas tradicionales aporte escaso valor en el nuevo mercado caracterizado por la sobreabundancia de oferta y la fragmentación de la audiencia (Giannakoulopoulos et al., 2012, p. 290; Campos, 2010, pp. 25-26). Muchos académicos afirman que la sociedad evolucionará hacia un modelo en el que las formas institucionalizadas o profesionales del periodismo tendrán un rol menos importante o incluso dejarán de ser necesarias (Quandt y Singer, 2009, p. 132; Campos, 2010, pp. 25-26). Esos autores destacan que cada ciudadano individual puede escoger en la Red su propio conjunto de informaciones a través de las infinitas fuentes existentes, sin la necesidad de contar con la autoridad de una pre-selección realizada por una fuente institucionalizada como son las empresas periodísticas.

Según otros autores, en cambio, el desempeño de su principal rol social como *gatekeepers* que seleccionan aquello que es bueno y verdadero, y que los ciudadanos deben saber para desenvolverse en sus contextos sociales y políticos, es lo que aún hoy diferencia a las empresas periodísticas tradicionales de sus nuevos competidores (Giannakoulopoulos et al., 2012, pp. 294-295; Quandt y Singer, 2009, p. 132). Las empresas mediáticas tradicionales se han ganado la confianza y la credibilidad que ahora tienen gracias al ejercicio de ese rol a lo largo de su trayectoria. Las formas institucionalizadas de periodismo garantizan la calidad del producto, reducen la complejidad de la comunicación social y del trabajo necesario para crearla y ofrecen a la sociedad un sentido compartido en forma de contenidos que llegan a audiencias masivas (Quandt y Singer, 2009, p. 132). Sin embargo, dado el potencial de inclusión de los individuos y comunidades que las tecnologías digitales aportan, la naturaleza de la comunicación pública está sujeta a importantes cambios. En el nuevo entorno tecnológico y social, es preciso replantearse el rol social o la misión que las empresas periodísticas están llamadas a desempeñar en los sistemas democráticos; es decir, el rol que deben jugar en cuestiones como la participación política y en la integración social, dentro de una sociedad en la que la principal característica está empezando a ser la individualización (Giannakoulopoulos et al., 2012, p. 294).

En uno de los últimos libros publicados por expertos internacionales en periodismo digital, se examinan las demandas de mejora del periodismo en el contexto de la actual

realidad socio-política, cultural y tecnológica, a partir del análisis de los valores implícitos que hoy practican los periodistas (O'Sullivan, 2012). Según O'Sullivan, los principios tradicionales que rigen el periodismo —independencia, objetividad, accesibilidad, diversidad, orden social y cultural, solidaridad, etc.— vienen siendo discutidos desde siempre. Sin embargo, la mayor parte de debates sobre la calidad del periodismo *on-line* comparten la idea de que los valores normativos del periodismo tradicional tienen aún substancia (O'Sullivan, 2012, pp. 40-42). Ese autor afirma que aquellos que han defendido que es posible una adaptación del periodismo tradicional y de los negocios periodísticos a Internet han subrayado la esperanza de que las posibilidades interactivas y participativas de la red remedien los déficits del periodismo tradicional. Eso sería posible, por ejemplo, si los medios aportan noticias más cercanas a las realidades vividas por las audiencias y si producen noticias más atractivas y significativas para ellas; noticias inmersivas y multimedia, producidas por nuevas generaciones de periodistas polivalentes y conocedores de la tecnología. Sin embargo, la investigación acerca de la producción periodística no ha encontrado que esas aspiraciones acerca del potencial de las nuevas tecnologías se hayan hecho realidad todavía.

En la adaptación de las empresas informativas al contexto digital, muchos de los valores tradicionales del periodismo se mantienen. Ellos definen en gran parte la calidad periodística y aquello que de permanente tiene la identidad de las empresas. Pero esos rasgos identitarios solo podrán revalorizarse si las empresas redefinen su misión y adaptan sus objetivos, formatos, enfoques y, en definitiva, su comportamiento a las necesidades informativas de las audiencias. El periodismo todavía carece de las normas profesionales adecuadas para ejercer la profesión a través de las nuevas plataformas. Salaverría afirmaba en 2010, por ejemplo, que la mayoría de redacciones *on-line* carecen de libros de estilo (Salaverría, 2010b, pp. 246-247). Ya existen algunas iniciativas por parte de empresas periodísticas o de asociaciones profesionales, como la *American Society of News Editors* (ASNE), orientadas a desarrollar nuevos mecanismos de autorregulación. Sin embargo, muchas de ellas están diseñadas para preservar la reputación de los medios y evitar los riesgos que puede comportar para ella la tecnología digital; en cambio, son pocas las indicaciones que aportan sobre cómo aprovechar las posibilidades que ofrece dicha tecnología para mejorar la profesión y hacer un periodismo de calidad (Hohmann, 2010).

Herrera, por ejemplo, resume el contenido recurrente de las indicaciones elaboradas por los principales medios y asociaciones de prestigio a nivel internacional para el uso de las redes sociales: (a) tener cautela en la publicación de información personal y conciencia

de que esta puede comprometer la esfera profesional del periodista, (b) poseer espíritu crítico y verificar las fuentes, (c) abstenerse de expresar la propia opinión o como mínimo publicar exenciones de responsabilidad cuando su opinión no coincida con la de la empresa informativa para la que trabajen, (d) no publicar decisiones internas de las empresas y detalles sobre el proceso de producción de la información, (e) interactuar con la audiencia de modo profesional y evitar enfrentamientos o discusiones demasiado largas y/o poco constructivas, (f) no prescribir productos o servicios, (g) en caso de duda preguntar a los directivos o editores responsables del medio, (h) identificarse como periodistas en su proceso de recopilación de la información y en su relación con las fuentes, (i) atribuir correctamente el contenido a su fuente original, (j) ser íntegro y a la vez parecerlo, (k) ser considerado y respetuoso (Herrera, 2013, pp. 48-51). La mayoría de indicaciones apelan a los valores y normas clásicos de la profesión periodística o al comportamiento adecuado de los profesionales para no distanciarse de la identidad corporativa de sus empresas y no poner en riesgo su reputación. Lo que no aportan son ideas concretas sobre cómo utilizar esas nuevas herramientas para mejorar la relación con *stakeholders* como las audiencias o las fuentes informativas.

El elemento clave para la calidad de la producción periodística son los valores sociales y editoriales de la institución (Quinn, 2004, p. 120; Huang et al. 2006, p. 94). Esos valores son los que determinan la cultura profesional, la actitud individual del periodista y las prioridades del negocio (Domingo et al., 2007). Mientras no exista una definición clara sobre los criterios editoriales y sobre las formas de hacer periodismo mediante las nuevas plataformas para servir a la audiencia, será difícil la gestión y comunicación de la identidad y de la misión de las empresas informativas. De esa comunicación depende que la estrategia y los valores sean compartidos por todos los miembros de cada empresa informativa. Si la cultura de la empresa es fuerte, el comportamiento de la marca contribuirá a crear valor, gracias a la generación de una imagen positiva y de una buena reputación. Pero la realidad hoy es que en las redacciones coexisten varios discursos sobre el proceso convergente y el rol del periodismo en el actual contexto tecnológico y social.

La gestión que la mayoría de empresas informativas ha hecho hasta el momento de la crisis económica y de sus reorganizaciones, así como los cambios sociales y profesionales que ha propiciado la tecnología digital afectan a la cultura de las redacciones. Las metas y objetivos de los directivos de las empresas informativas no siempre están en consonancia con las metas de los profesionales (García Avilés y Cobo, 2014). Las estrategias de gestión de muchas empresas informativas hoy se rigen en primera instancia

por las presiones del mercado y la búsqueda de rentabilidad en el corto plazo. Ello afecta a la aplicación de los valores profesionales y crea conflictos entre la cultura profesional y la cultura corporativa (Wiik y Anderson, 2011; Lowrey, 2011; Deuze, 2008).

Existe, además, un creciente descontento entre los profesionales de las distintas redacciones que se están integrando, a causa de las distintas culturas profesionales de unos y otros, y de las diferencias en el trato, en las exigencias y en las condiciones laborales que tienen por parte de sus respectivas empresas (Farias, 2010; Klinenberg, 2005, p. 60). En el caso de las empresas de prensa, la implementación de un proceso de convergencia implica en primera instancia que los periodistas de la redacción impresa y los de la edición en Internet deben trabajar de algún modo de forma conjunta (Salaverría y García Avilés, 2008, p. 40). Según muchos profesionales, los periodistas veteranos suelen ser los que ofrecen más resistencias, obligados a asumir nuevos retos para los cuales no estaban ni concienciados, ni preparados (Masip et al., 2011, p. 180). Existe la creencia generalizada de que las habilidades en las redacciones no son fácilmente transferibles y que el reportero multimedia no se ajusta a todos los periodistas (Saltzis y Dickinson, 2008, p. 11).

Las nuevas demandas de trabajo están atrayendo a una generación de jóvenes, versátiles, conocedores de la tecnología y de alta energía personal mientras las presiones financieras expulsan a los reporteros y editores veteranos y mejor asalariados y, con ellos, su talento, su sabiduría y su memoria institucional (*Pew Research Center's Journalism Project Staff*, 2008, p. 3). Las empresas informativas demandan a su personal periodístico que sea más flexible y rápido, y tanto los editores como los directores de los medios periodísticos están revalorizando a sus trabajadores en función de sus habilidades multimedia, las cuales influyen tanto en la asignación de las historias, como en las decisiones de contratación y de retención de los empleados (Klinenberg, 2005, p. 60). Muchos periodistas de las ediciones *on-line* manifiestan temor ante las estrategias de convergencia e integración que están impulsando sus corporaciones (Masip et al., 2011, p. 180). Tienen miedo a convertirse en “hombres orquesta”, a la sobrecarga de trabajo, a un descenso de la calidad del producto, a una falta de reconocimiento profesional y salarial, etc. Otros periodistas señalan que existe una estratificación emergente de la fuerza de trabajo porque las grandes empresas apoyan a un pequeño cuerpo de élite de periodistas que son capaces de llevar a cabo investigaciones serias y proyectos a largo plazo, mientras la mayoría restante tienen más responsabilidades que nunca (Klinenberg, 2005, p. 60).

Algunos autores afirman que hay una tendencia gradual hacia una cultura común entre los periodistas del papel y los de Internet, pero no se puede decir todavía que exista una «cultura de la convergencia», puesto que la mayoría de medios tradicionales siguen siendo fieles a sus costumbres y culturas (García Avilés et al., 2009, p. 192). Tanto editores como periodistas hoy deben tener más competencias que antes y adquirir nuevos roles y normas profesionales, para hacer un periodismo de calidad en todas las plataformas que logre reforzar la identidad de las empresas informativas y diferenciarlas del resto de actores mediáticos. En consecuencia, la dirección empresarial debe darles el tiempo y la oportunidad de formarse en esas nuevas competencias y repensar las condiciones laborales de cada puesto de trabajo (Masip et al., 2011, p. 177; Huang et al. 2006, p. 86-87). La polivalencia trae consigo la necesidad de invertir en formación adicional para los periodistas y de una política de contratación de profesionales que cuenten con las destrezas necesarias: versatilidad para producir contenidos en todos los formatos, capacidad de trabajo en equipo y de reacción ante las noticias de última hora, y dominio de las destrezas de producción de contenidos digitales y multimedia (Parreño, 2013; Masip et al., 2011, p. 180; Salaverría y García Avilés, 2008, p. 42). Sin embargo, rara vez los periodistas han recibido algún tipo de formación específica para ello y, si lo han hecho, se ha limitado a algunas indicaciones prácticas sobre el manejo de nuevos equipos tecnológicos y *softwares* concretos, mientras que la formación continuada no es una opción que sea común a la mayoría de empresas (García Avilés et al. 2009, p. 192; Masip et al., 2011, p. 180).

La precariedad laboral de los periodistas influye no solo en la calidad de la información, sino en la insatisfacción de los profesionales cuyo compromiso con los objetivos de la empresa para la que trabajan no puede menos que resentirse (Farias, 2010; Meier, 2007). Es necesario que, en la gestión de la reorganización, la dirección atienda a los intereses y necesidades de sus empleados antes de diseñar sus estrategias —su misión— y de comunicarlas (García Avilés, 2014). La mayoría de directivos subrayan la necesidad de obtener la complicidad de los trabajadores antes de poner en marcha iniciativas de convergencia de redacciones (Masip et al., 2011, p. 180). Para reducir las resistencias, las empresas fundamentalmente pueden adoptar dos posiciones: el liderazgo o la persuasión; La primera se basa en la jerarquía y el uso de la estructura de poder; y la segunda, en cambio, persigue que los periodistas perciban las ventajas que ocasionará en su quehacer diario la adopción de las innovaciones propuestas, para que, a través de la participación, las hagan suyas (García Avilés, 2014; Masip et al., 2011, p. 180).

Aunque muchos directivos afirman que en el impulso de las estrategias convergentes han tratado de buscar el consenso, el hecho es que las decisiones estratégicas se toman desde arriba, y solo en algún caso se han formado grupos de trabajo para implicar a todos los periodistas y se han impulsado procesos de discusión pública (García Avilés, 2014; Masip et al., 2011, p. 180; García Avilés et al., 2009, p. 188). Por ello, el cambio cultural en las organizaciones informativas requiere no solo de una estrategia clara de convergencia, sino de una buena comunicación interna, principalmente con sus periodistas (Lawson-Borders, 2006, p. 15). Ellos son los encargados de la elaboración de los productos periodísticos, de los cuales depende la satisfacción de la audiencia (Quandt y Singer, 2009, p. 136). También de ellos depende, por tanto, la imagen, la reputación y la autoridad que acaben adquiriendo las empresas informativas.

3.4.2. Gestión de la imagen, la reputación y la autoridad

En el actual contexto competitivo de las empresas informativas es fundamental lograr una buena reputación a través de la creación de una fuerte identidad basada en su autoridad. La identidad de la marca reduce la incertidumbre que les plantea a los consumidores el hecho de que los productos mediáticos sean bienes de experiencia ya que representa ciertas garantías de calidad y de satisfacción de necesidades (Arrese, 2004, p. 12).⁵⁹ La fortaleza de las marcas se sustenta en la confianza del consumidor hacia ellas porque las reconocen como familiares, las evalúan positivamente y las seleccionan con mayor facilidad (Hoeffler y Keller, 2003, p. 425).⁶⁰ Esa fortaleza supone una ventaja para las empresas de prensa tradicional que hoy extienden sus marcas a las plataformas

⁵⁹ Un producto es algo más que una cosa tangible, ya que desde el punto de vista del comprador, el producto es una promesa, un conjunto de expectativas de valor tanto sobre las partes tangibles como las intangibles de la oferta (Theodore Levitt, 1980, p. 99; Hoeffler y Keller, 2003, p. 426). Eso es mucho más patente en el caso del producto informativo, el cual se compone de dos elementos, uno inmaterial (“contenido” periodístico) y otro material (“soporte” a través del cual se difunde y se pone a disposición del consumidor) que actúan conjuntamente en el mercado, la demanda depende primariamente de los elementos de contenido, y secundariamente, de los elementos de difusión o transmisión (Arrese, 2004, p. 11). Según Hoeffler y Keller, un producto o servicio se compone de un conjunto de atributos tangibles e intangibles y de unos beneficios diseñados para satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor.

⁶⁰ La confianza del consumidor se deriva de una estructura de conocimiento de la marca y se incrementa cuando los consumidores sienten el dominio de una marca como familiar: La confianza y la familiaridad lleva a un mayor uso de las asociaciones positivas que facilitan el proceso de selección de una determinada marca porque si el consumidor ha hecho evaluaciones anteriores positivas tras la experiencia de alguna marca, luego las evaluaciones cognitivas para esa marca en otros contextos deben ser más receptivas, menos críticas y más ricas (Hoeffler y Keller, 2003, p. 425). Esas ventajas de evaluación pueden ayudar a las marcas fuertes a crear, indirectamente, asociaciones incluso más fuertes y más favorables.

digitales. Sin embargo, la falta de calidad especialmente apreciable en los productos *on-line* de esas marcas puede hacer que su fortaleza se vea perjudicada. Si el consumo de los productos digitales no responde a las expectativas que los consumidores tienen sobre los rasgos que definen la identidad de la marca, la imagen que tienen de ella puede dejar de ser positiva y ello afectar también a la reputación y a la autoridad. Puesto que, como hemos visto, la mayoría de empresas informativas orientan sus actividades de comunicación a la venta de los productos, es escaso el conocimiento que tienen sobre el proceso de formación de la imagen de marca.

En la gestión de una cartera de productos como las que hoy desarrollan las empresas de prensa, especialmente en el caso de sus ediciones impresas y digitales, muchos autores destacan que es clave el conocimiento de la imagen de marca y su transferencia de un producto a otro (Ots, 2008, pp. 4-5; Norbäck, 2005, p. 144). La integridad periodística, la confianza y la legitimidad de las marcas de los medios informativos son el fundamento de sus operaciones y de su ventaja competitiva, ya que garantizan la fidelidad de sus públicos. Es especialmente importante asegurar la conexión de las extensiones de marca con los conceptos fundamentales de la identidad, también a fin de que el producto que la estableció no se vea perjudicado (Picard, 2005, p.15). La mayoría de estudios afirman que la relación de similitud entre los productos existentes de una marca y de sus extensiones influye positivamente en las evaluaciones que los consumidores hacen sobre el nuevo producto (Aaker y Keller, 1990, p. 30; Park, Milberg y Lawson, 1991, p. 186). Esa similitud refuerza la calidad percibida por los consumidores en la marca original e influye de forma positiva en las intenciones de compra.

Las extensiones de marca exitosas pueden mejorar las evaluaciones de los consumidores sobre la marca madre, pero también pueden tener un efecto diluyente si las características de una extensión son inconsistentes en cuanto a la marca madre (Tarkiainen et al., 2008, p. 54; Park et. al., 1991). Existe el riesgo de que las extensiones de una marca dañen la percepción que ya se tiene de ella si los nuevos productos no son percibidos como congruentes con la calidad que representa esa marca y, por lo tanto, la imagen que se tiene de ella (Roedder, Loken y Joiner, 1998, p. 2). En el caso de las empresas de prensa, si el contenido de las ediciones *on-line* es de una calidad inferior, es posible que la audiencia pierda el interés no solo por el *site*, sino por la marca a la que pertenece esa extensión (Siegert et al., 2011; Bowling-Green y Chan-Olsmted, 2001, p. 203). Si se diluye la imagen de marca, puede diluirse también la relación de los usuarios con el producto insignia de esa marca (Roedder et. al., 1998, p. 2), en nuestro caso, la edición impresa.

Park y otros autores afirman que el grado de similitud percibido depende de las características de los productos y de la consistencia percibida en el concepto de la marca (Park et. al., 1991, p. 186).⁶¹ Aaker y Keller distinguen, desde la perspectiva del consumidor, tres dimensiones en el ajuste entre los productos de una marca: complementariedad (se consumen conjuntamente para satisfacer una misma necesidad); sustitución (tienen una aplicación común en un mismo contexto de uso, de manera que uno puede remplazar al otro en el uso y en la satisfacción de las mismas necesidades); y transferencia (de competencias y habilidades de producción) (Aaker y Keller, 1990, pp. 30-38). En la evaluación de una extensión de marca, la complementariedad y la transferencia favorecen la imagen positiva que los consumidores tienen de la calidad de una marca. En cambio, la sustitución tiene una influencia negativa en la imagen de la calidad de la marca original y, por tanto, en las evaluaciones que hacen los consumidores de las extensiones de marca. Esas conclusiones indican que cuanto más complementaria a la marca original es una extensión, más posible es su aceptación, porque aporta más valor al consumidor (Chan-Olmsted, 2006, p. 265; Bowling-Green y Chan-Olmsted; 2001, p. 203).

Kapferer define el proceso de evolución que sufren las diferentes extensiones de una marca: las primeras son vacilantes y están basadas en fórmulas muy similares a las del producto originario en el que se estableció la marca, pero en el nivel final de la extensión, la similaridad en el valor es lo único que identifica a esos productos que son de muy distinta naturaleza (Kapferer, 1994, p. 117). El nivel final de una extensión es, pues, aquel en el que la marca se asocia con un espíritu común y con una lealtad a unos valores compartidos, y no tanto con sus productos concretos, que pueden tener funciones distintas y complementarias y aportar así más valor al consumidor. La complementariedad que aportan hoy las ediciones impresas y digitales, en definitiva, puede conferir más valor a sus marcas siempre que exista congruencia en la identidad que a través de cada una de ellas se comunica.

⁶¹ El grado de ajuste depende, por un lado, de la similitud percibida en la relación entre las extensiones y los productos matriz de una marca, ya sea concreta (por ejemplo, las correlaciones de características, atributos coincidentes) o abstracta (por ejemplo, las situaciones de uso compartidas). Por otro lado, la consistencia de concepto percibida se basa en la capacidad del producto extensión para acomodar el concepto de marca (Park et. al., 1990, p. 186). Chan-Olmsted afirma que las extensiones de marca que tienen éxito requieren de estrategias de marketing que establezcan de una forma razonable una conexión entre el nuevo y el viejo producto y transfieran los beneficios percibidos del viejo producto al nuevo en una continuación significativa de la identidad de la marca (Chan-Olmsted, 2006, p. 63). Hay que remarcar que las marcas ya establecidas son más valiosas en aquellas extensiones en las que las percepciones de la identidad de la marca son importantes para los consumidores potenciales del nuevo producto.

En el caso concreto de las empresas de prensa, es clave el estudio en profundidad de la identidad de su marca y de la correspondencia con la imagen de marca que han formado a lo largo de sus años de difusión del producto impreso y que ahora pueden estar formando a través de la difusión de los productos digitales. Esos nuevos productos aportan beneficios complementarios y, por tanto, un valor añadido que puede satisfacer más necesidades de sus usuarios y lograr afianzar su fidelidad. Sin embargo, no está claro de qué modo esos productos pueden estar influyendo en la imagen de marca que tienen los usuarios puesto que la menor calidad de esos productos puede no ser congruente con la identidad de la marca madre. Conviene, pues, conocer cómo se forma esa imagen para poder gestionarla.

La gestión de la imagen de marca en las empresas periodísticas tiene una dificultad añadida (Arrese, 2004, pp. 33- 34). Según Arrese, su importancia puede crecer sobre todo a través de sus contenidos o de sus productos informativos o de entretenimiento. Ese autor apunta que mientras los contenidos mediáticos se caracterizan por estar sujetos a las leyes de la novedad, del cambio, de la continua innovación, y de la caducidad, las marcas necesitan estabilidad, coherencia y consistencia en el tiempo. La dificultad en la gestión de la imagen de la marca periodística recae en encontrar la manera de que los productos informativos sean coherentes con la identidad de la marca a través del tiempo y, a la vez, se adapten a las necesidades y expectativas de sus consumidores. Es necesario, por tanto, profundizar en los atributos que definen a una marca periodística y en la relación que tienen con los distintos productos informativos.

La marca es lo que diferencia a los productos de otros de la misma categoría ya que se compone de aquellos elementos intangibles —ideas, valores o emociones— que mejoran su valor añadido (Chan-Olmsted, 2006, p. 58). La investigación ha concluido que las asociaciones más poderosas y duraderas que se hacen con una marca no son aquellas que tienen que ver con atributos utilitarios o funcionales sino aquellas que tienen que ver con características más abstractas, emocionales o intangibles (McDowell, 2004; McDowell, 2011, p. 47; Aris y Bughin, 2009, pp. 129-130; Ots, 2008). Según indican algunos estudios sobre marcas mediáticas, son esos valores intangibles los que conducen a la fidelidad de la audiencia y hacen que los usuarios ocasionales pasen a ser habituales (Aris y Bughin, 2009, pp. 129-130; Tungate, 2004). Por ejemplo, un estudio realizado por Mark Tungate sobre los principales monolitos mediáticos a nivel internacional indica que uno de los núcleos estratégicos que todos los ejecutivos tienen en cuenta es que los lectores no compren los productos de sus marcas porque las consideren meras fuentes de

información sino porque para ellos representan un estilo de vida (Tungate, 2004, p. 243-249). A este respecto, McDowell afirma que explorar la conexión emocional con una marca —cómo es de importante, especial o buena para los miembros de la audiencia que la usan— puede ser el mejor medio para diferenciar una marca mediática y generar valor añadido a través de las distintas plataformas técnicas mediante las que distribuyen sus contenidos (McDowell, 2001, p. 47).

Uno de los autores de referencia sobre los temas de gestión de marca, es Kevin Keller, en el cual se basan la mayoría de las investigaciones que han estudiado el funcionamiento de las marcas mediáticas.⁶² Según Keller, el estudio de las percepciones de la audiencia no puede dejar de tener en cuenta que la marca aporta a los productos diferencias que pueden ser tanto racionales y tangibles —relacionadas con el funcionamiento del producto— como simbólicas, emocionales e intangibles —relacionadas con lo que la marca representa— (Keller, 2012, pp. 5-8). Ese autor afirma que el conocimiento de marca se basa en la combinación de su *notoriedad* y de la imagen que tienen de ella los consumidores. Por una parte, la notoriedad de una marca puede definirse como el grado en que los miembros del target son capaces de identificarla entre otras marcas a través de determinadas asociaciones que tienen en la memoria (Chan-Olmsted, 2006, p. 61). Por otra parte, esa notoriedad afecta a la formación de las asociaciones en las que se basa la imagen de marca que tienen los consumidores y que caracterizan lo que representa la marca para ellos (Keller, 1993, p. 3; Chan-Olmsted, 2006, p. 62).⁶³ En función del nivel de abstracción, se pueden distinguir tres categorías de asociaciones que

⁶² Puesto que en esta tesis doctoral fijamos la atención en la necesidad que tienen las empresas informativas de adaptar su misión a las nuevas demandas del contexto y principalmente a las de sus audiencias, sostenemos que en el estudio sobre cómo debe gestionarse la imagen de marca, es preciso acudir a la literatura propia del marketing, puesto que aporta una visión centrada en la investigación sobre el consumidor y sobre sus procesos de satisfacción y fidelización.

⁶³ La notoriedad de una marca (*brand awareness*) es el primer escalón del *branding* y juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones del consumidor porque aumenta la posibilidad de que el consumidor asocie el nombre de esa marca a una determinada categoría de producto y, dada su familiaridad, la tome en consideración para invertir en ella (Chan-Olmsted, 2006, p. 61; Keller, 1993, p. 3). En definitiva, puede definirse como el recuerdo y el reconocimiento de una marca por parte de los consumidores, es decir, como la habilidad del consumidor para confirmar una exposición previa a la marca cuando se le da esa marca como una señal (Keller, 1993, p. 3). Ese poder de notoriedad es especialmente importante para los nuevos productos que los consumidores no han experimentado o de los cuales no tienen ningún conocimiento previo (Chan-Olmsted, 2006, p. 62). Keller se basa en un modelo de memorización de red asociativa según el cual la notoriedad de la marca sería el nodo que hay en la memoria del consumidor necesario la creación de una imagen de marca cuya naturaleza influye en el tipo de información que el consumidor relaciona con más facilidad con la marca (Keller, 1993, p. 4).

constituyen la imagen de marca: atributos, beneficios y actitudes (Keller, 1994, pp. 4-5) (Ver tabla 1).

CONOCIMIENTO DE LA MARCA		
Notoriedad		
+		
<i>Imagen de marca</i>		
Atributos	Beneficios	Actitudes
Relacionados con el producto	Funcionales: necesidades básicas	Evaluaciones generales de la marca en función de la satisfacción que obtengan los consumidores por parte de los atributos y beneficios que la definen.
	Experienciales: necesidades sensitivas	
No relacionados con el producto	Simbólicos: necesidades personales o sociales	

Tabla 1: Formación de la imagen de marca según Kevin Keller (1993). Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, los atributos son las características que definen al producto (o servicio), es decir, aquello que el consumidor piensa que el producto tiene o es (Ver tabla 1). Dentro de esa categoría, Keller distingue, por un lado, los atributos relacionados con el producto, es decir, aquellos relacionados con su composición física, que según el parecer del consumidor son necesarios para que el producto cumpla su función. Por otro lado, los atributos no relacionados con el producto, son los aspectos externos a él, los cuales están relacionados con su coste o con su consumo. Dentro de los atributos no relacionados con el producto están, por ejemplo, el imaginario sobre el tipo de usuario que suele consumir el producto o el tipo de uso que se hace de él. A partir de ellos el consumidor puede inferir también atributos que tienen que ver con la personalidad de la marca. A ese respecto, el autor afirma que los consumidores podrían valorar el prestigio, la exclusividad o la elegancia de una marca en función del concepto que tengan de sí mismos.

El segundo tipo de asociaciones que define Keller son los beneficios, es decir, el valor personal que los consumidores otorgan a los atributos de la marca en función de lo que esos atributos pueden hacer por ellos. Los beneficios pueden dividirse en tres tipos en

función de con qué motivaciones de los consumidores estén relacionados: *funcionales*, *experienciales* y *simbólicos* (Ver tabla 1). Los beneficios funcionales son las ventajas más intrínsecas al consumo del producto y, por ello, suelen corresponder a los atributos directamente relacionados con él. A menudo, esos beneficios están relacionados con necesidades básicas como son las fisiológicas y las de seguridad, que incluyen la solución o la prevención de problemas. Por su parte, los beneficios experienciales se refieren a lo que el usuario siente al consumir el producto y también tienen que ver con los atributos directamente relacionados con él. Esos beneficios satisfacen necesidades experienciales como son el placer sensorial y el estímulo cognitivo. A diferencia de los dos primeros tipos de beneficio, los denominados beneficios simbólicos, se refieren a las ventajas más extrínsecas al consumo del producto, por lo que suelen corresponder a los atributos no relacionados con él. Ese último tipo de beneficios satisfacen necesidades como la aprobación social, la expresión personal y la autoestima.

En tercer y último lugar, otro tipo de asociaciones que según Keller forman la imagen de marca son las actitudes que surgen de las evaluaciones generales que los consumidores hacen de ella (Ver tabla 1).⁶⁴ Esas evaluaciones serán favorables en la medida en que los atributos y beneficios que los consumidores consideran importantes para una marca satisfagan sus necesidades, y serán las que determinen su comportamiento. El comportamiento del consumidor habitualmente se basa en las actitudes las cuales se ven influidas por la satisfacción que los consumidores obtienen a través de los atributos que caracterizan a una marca. La teoría de *usos y gratificaciones* y el modelo de la *expectación-valoración* nos llevan a plantear como primordial la investigación de los beneficios percibidos por la audiencia o de las *gratificaciones buscadas*.⁶⁵ Así será posible

⁶⁴ Keller escoge una formulación multiatributiva del modelo de las actitudes basándose en el modelo de la expectación-valoración introducido por Fishbein y Ajzen (1975), según el cual las actitudes son una función multiplicativa de las principales creencias de los consumidores sobre el producto (atributos o beneficios percibidos) y de la valoración que hace de esas creencias (cómo de buenos o malos son esos atributos y beneficios de la marca) (Keller, 1993, pp. 4-5). Puesto que es difícil detectar todos los beneficios y atributos de una marca, los distintos modelos de preferencia de los consumidores, incluyen ese componente genérico que es la actitud; puede estar basada en procesos de decisión menos serios, como la simple heurística y las reglas de decisión, incluso si el consumidor no tiene una motivación o la habilidad de evaluar el producto, puede basar su evaluación en las señales externas del producto para inferir su calidad.

⁶⁵ Las gratificaciones buscadas por la audiencia en un objeto mediático dependen de (a) las creencias (probabilidades subjetivas) acerca de las cualidades que posee dicho objeto o sobre el resultado que tendrá un comportamiento relacionado con él, y de (b) las evaluaciones afectivas sobre las cualidades o beneficios particulares de ese objeto (Palmgreen y Rayburn, 1985, pp. 63-67). En el caso de que las cualidades de un medio sean percibidas como un componente importante de dicho medio y este sea evaluado positivamente, la teoría predice que habrá una búsqueda intensa de la gratificación a él asociada, si bien dicha intensidad

evaluar la eficacia de la oferta de productos informativos en el momento de satisfacer esas necesidades que tienen los miembros de su target y la importancia relativa de determinados atributos de la marca (Chan-Olmsted, 2006, p. 63). Esas teorías afirman que el resultado de la experiencia de las *gratificaciones obtenidas* y la evaluación más o menos positiva de ellas determinan la satisfacción del usuario con un objeto mediático (Palmgreen y Rayburn, 1985, p. 335). Según Palmgreen y Rayburn, la satisfacción es la reacción emocional que sigue a una experiencia "refutadora" y es un antecedente de cualquier cambio en la *actitud* de los usuarios, es decir, de una orientación afectiva de carácter duradero hacia un producto. Esa satisfacción tiene una importante correlación con la intención de los usuarios de invertir tiempo o dinero en un medio y con otras variables del marketing que describen el comportamiento del consumidor.

En definitiva, para conocer cómo se debe gestionar la imagen de marca de una institución periodística, será necesario estudiar cómo se construye esa imagen; conocer cuáles son los atributos de la marca que los miembros de las audiencias valoran más en función de las necesidades que satisfacen y cómo se relacionan esos atributos y beneficios con las actitudes positivas hacia la marca y sus productos. Aunque existen pocos estudios académicos sobre la formación de la imagen de marca en el caso de las empresas informativas, algunas de las investigaciones relacionadas con las marcas mediáticas y con el consumo de sus productos, sí ayudan a determinar el tipo de asociaciones —atributos y beneficios— que pueden constituir esa imagen y generar actitudes favorables hacia ella.

3.4.2.1. Definición de la imagen de la marca periodística

En lo que se refiere a los atributos que definen la imagen de marca de las empresas de prensa que tienen los consumidores, Kim, Baek y Martin proponen, por ejemplo, cinco

dependerá de las creencias acerca de la relevancia de esa cualidad asociada al medio y de la evaluación que de ella se haga. Este modelo postula que las expectativas (producto de las creencias) y las evaluaciones influyen sobre la búsqueda de gratificaciones, la cual, a su vez, influye sobre el consumo de los medios, consumo que da lugar a una percepción de ciertas gratificaciones obtenidas, las cuales, entonces, retroalimentan —refuerzan o alteran— las percepciones que un individuo tiene acerca de aquellos atributos que asocia a alguna gratificación de un determinado medio. Las evaluaciones del consumo de los medios no dependen de las expectativas, sino que son consideradas elementos estables que son producto de las necesidades individuales y del sistema de valores. Las gratificaciones obtenidas no son creencias sino beneficios experimentados (cognitivos, afectivos o conductuales) en el consumo de los medios. La complejidad para la definición y operacionalización de conceptos de una naturaleza tan cualitativa como son las expectativas o las gratificaciones ha suscitado múltiples críticas contra el enfoque de usos y gratificaciones, al que pertenece este modelo. A pesar de ello, son también numerosos los autores que hoy siguen defendiendo la validez de este enfoque para el estudio del uso de los medios (Ruggiero, 2000, p. 28; Meyen, 2004).

dimensiones de la personalidad de las marcas de las empresas mediáticas que tendrían que ver con los atributos no directamente relacionados con la tangibilidad del producto: la confiabilidad, el dinamismo, la sinceridad, la sofisticación y la tenacidad (Kim, Baek y Martin, 2010). Encontramos otros ejemplos de atributos, tanto relacionados como no relacionados con el producto, en el estudio de caso realizado sobre la cabecera de *El Mundo*: los autores de esa investigación afirman que los estudios que *Unidad Editorial* encarga periódicamente a la empresa de sondeos CIMOP confirman que la imagen de *El Mundo* corresponde a los valores que han tratado de defender los promotores del periódico: personalidad, audacia, orientación a la investigación, capacidad de crear opinión, no mucha objetividad y profesionalidad de su director (Herrero et al., 2009, p. 178).

Otro estudio que aporta ejemplos sobre los tipos de asociaciones que forman la imagen de marca es el de Fichter, el cual realiza varios pretests a lectores de prensa, los cuales definen sus periódicos con los siguientes atributos: barato, serio, confiable, rentable, fácilmente leíble, de izquierdas o de derechas, sensacionalista, buen investigador, clásico, luchador, práctico, colorido, actualizado (Fichter, 2008, p. 53). Vemos, en resumen, que la mayoría de asociaciones que hacen los consumidores con las marcas están relacionadas con el producto pero no con sus características tangibles, sino con las que dependen de otros elementos intangibles como son el modo de ser y de trabajar de la empresa y de sus periodistas, los cuales tienen su reflejo en el producto. Los consumidores también destacan otro tipo de asociaciones que tienen que ver con la parte más tangible del producto, como son la facilidad de lectura o el color del diseño, pero son minoritarias.

Los atributos mencionados en los párrafos anteriores son algunos de los que pueden definir la imagen de marca de las empresas informativas. Sin embargo, para gestionar el valor de ese intangible, es necesario saber qué tipo de necesidades satisface cada uno de esos atributos, a través de qué elementos institucionales lo hacen, cuáles son los mejor valorados por los consumidores y están relacionados con su fidelidad a la marca. Podemos profundizar en las necesidades que la audiencia tiene a través de la bibliografía que ha analizado el consumo que hacen los lectores de los productos de las empresas de prensa. Resulta útil acudir a los estudios que parten del enfoque clásico de los *usos y gratificaciones* (Siegert et al., 2011, p. 59). Las investigaciones que parten de ese enfoque estudian por qué y cómo las audiencias buscan y consumen el contenido de los medios; es decir, cuáles son sus motivaciones y sus patrones de selección en el consumo de los medios de comunicación de masas (Lin y Salwen, 2005, p. 209; Ruggiero, 2000, p. 4). De ese modo, desde los primeros estudios precursores del enfoque, la investigación ha generado

una lista de necesidades que el contenido de los medios o los medios mismos satisfacen (Ruggiero, 2000, p. 5). Esas necesidades son: evasión (escape de la rutina o liberación emocional), utilidad social (información para utilizar como tema de conversación), identidad personal (refuerzo de las actitudes, creencias y valores), y vigilancia (aprendizaje sobre la comunidad, los eventos de actualidad y los asuntos políticos) (Ruggiero, 2000, p. 26).

El caso concreto de la prensa impresa fue analizado en uno de los primeros estudios que se realizó desde este enfoque teórico, el cual analizó las reacciones de los lectores ante una huelga de la prensa en Nueva York (Berelson, 1948). Ese estudio aporta una definición de algunas funciones más concretas que el periódico cumple: a) informar y ofrecer interpretaciones sobre los acontecimientos; b) constituir un instrumento esencial en la vida contemporánea; c) ser una fuente de relajación; d) atribuir prestigio social; e) ser un instrumento de contacto social y f) constituir una parte de los rituales de la vida cotidiana (Wolf, 1987, p. 80). Vemos que la mayoría de beneficios que se destacan son de tipo emocional o simbólico. En cambio, estudios recientes que parten de este mismo enfoque para analizar el uso que hacen los consumidores de las ediciones *on-line* de la prensa, afirman que a través del nuevo soporte, las necesidades que las marcas de prensa satisfacen son principalmente de tipo funcional (Flavián y Gurrea, 2009, 2006; Lin y Salwen, 2005, pp. 219-221). Los beneficios que más destacan los lectores tienen que ver con la usabilidad del soporte, el ojeado rápido de la información de actualidad y la posibilidad de seleccionar aquella información específica que es de su interés. En cambio, el consumo de información que suelen realizar a través de las ediciones impresas implica la obtención de una panorámica más amplia y completa de la actualidad dentro de una experiencia de descanso y entretenimiento.

Si hay algo que demuestran los estudios que parten del enfoque de *usos y gratificaciones* es que los matices o la relevancia que destaquen los lectores sobre cada uno de los beneficios que valoran en un medio de comunicación dependen no solo de cuál y cómo sea ese medio informativo, sino del grado de actividad o implicación en el consumo que tengan los distintos miembros de la audiencia (Ruggiero, 2000, p. 10).⁶⁶ Por ejemplo,

⁶⁶ La mayor parte de investigaciones usuario-céntricas cercanas a la enfoque de usos y gratificaciones indican que los individuos pueden utilizar los medios de comunicación de modo ritual o instrumental en función de sus antecedentes, del contexto temporal y de las demandas situacionales (Ruggiero, 2000, p. 10). El concepto de actividad de la audiencia asociado a la tendencia instrumental refleja que el uso de los medios está motivado por necesidades cognitivas y por metas más específicas, en cambio, asociado a la tendencia ritualizada implica que el proceso de uso de los medios está motivado por necesidades afectivas y metas más

Loges y Ball-Rokeach argumentan que el tipo de relación de dependencia que haya entre los lectores y el periódico entendido como una institución social y económica, afecta significativamente a la cantidad de tiempo que un lector dedica a la lectura del periódico y a sus patrones de exposición selectiva a ciertos tipos de información (Loges y Ball-Rokeach, 1993, p. 602).⁶⁷ Esos autores concluyen que principalmente existen dos grupos de lectores: los que invierten más tiempo leyendo el periódico y están más influidos por un tipo de relación de dependencia que está basada en la necesidad de comprensión social y los que invierten menos tiempo y están más influidos por una relación de dependencia que se basa en la necesidad de orientación para la acción (Loges y Ball-Rokeach, 1993, p. 612). Los lectores con más interés parece que buscan satisfacer necesidades de tipo experiencial, que van más allá de las necesidades básicas. En cambio, los lectores menos intensivos parecen contentarse con la satisfacción de las necesidades básicas o funcionales, relacionadas con la obtención de una información práctica e inmediata. Es preciso, por tanto, tener en cuenta que la imagen de marca de las empresas informativas formada a través de las evaluaciones que los lectores hagan de la satisfacción de sus necesidades estará siempre condicionada por el grado de uso que hagan de sus productos en función del tipo de intereses o necesidades que más valore cada tipo de persona.⁶⁸

difusas (Lin y Salwen, 2005, pp. 209). La dicotomía entre la perspectiva teórica que sostiene que la audiencia es pasiva en el consumo de los medios de comunicación de masas y la que afirma la total autonomía de una audiencia que es activa en ese consumo se traduce en la definición de dos tipos de necesidades que pueden satisfacer los medios: entretenimiento e información (Ruggiero, 2000, p. 18). Por un lado, aquellas investigaciones que afirman la pasividad de la audiencia asociarán al consumo de los medios de comunicación las necesidades relacionadas con el ocio, la relajación, el pasar el rato o buscar un modo de evasión a través del consumo de los medios de comunicación de masas. Por otro lado, los investigadores que parten de un concepto de la audiencia activa, afirmarán que el consumo de los medios es racional y selectivo puesto que está motivado por una auto-conciencia de las propias necesidades y por las expectativas sobre cómo los medios de comunicación pueden satisfacer esas necesidades.

⁶⁷ Varias teorías como la de la dependencia del sistema de medios aportan resultados sobre los diferentes modos y grados de implicación de la audiencia en el consumo de los contenidos mediáticos (Ruggiero, 2000: 7). Según Loges y Ball-Rokeach, la teoría de la dependencia desde la que parte su estudio no contradice a toda la serie de estudios que analiza a los lectores en sí, sino que enriquece sus resultados, ya que identifica variables que influyen en el comportamiento de esos lectores (Loges y Ball-Rokeach, 1993, pp. 602-604). El efecto en el comportamiento de los lectores de las relaciones de dependencia entre la oferta de los medios y la audiencia está correlacionado con factores sociodemográficos pero no puede reducirse solo a la variación en esos factores. Según las investigaciones que analizan las características sociodemográficas de los lectores, la prensa parecía atraer a aquellos cuyas metas están relacionadas con su involucración en variedad de asuntos sociales: los más viejos, más cultos, más ricos y mejor establecidos en sus comunidades.

⁶⁸ Dentro del enfoque *de usos y gratificaciones*, el modelo de la expectativa-valor ayuda a profundizar en la relación entre aquellas necesidades que el contenido de los medios puede satisfacer y las necesidades que realmente busca satisfacer el consumidor en función de sus características sociales y psicológicas. Ese

Las investigaciones que parten del enfoque de *usos y gratificaciones* permiten, en parte, concretar a qué tipos de necesidades corresponden los beneficios funcionales, experienciales y simbólicos que pueden formar parte de la imagen de marca de las empresas de prensa. Existen también otros estudios que se centran en las experiencias que los usuarios obtienen en el consumo de los contenidos y también en su relación con las empresas informativas. Esos estudios se ajustan mejor a la situación actual de las empresas de prensa, cuya marca ya no se relaciona únicamente con el producto impreso, sino con la institución y su modo de ser y actuar a través de las distintas plataformas.

Destaca un estudio sobre los consumidores de prensa, realizado por el *Readership Institute* de la *Nothwestern University* a partir de una encuesta a más de 4.400 lectores de la prensa local norteamericana (Mccauley y Nesbitt, 2003, p. 8). Ese trabajo afirma que las experiencias que los lectores de prensa impresa dicen tener no se alejan mucho de las necesidades de evasión, vigilancia e identidad personal y social, que según los *usos y gratificaciones*, satisface cualquier medio de comunicación de masas. Enumera 26 experiencias que dicen tener los lectores que leen más y con más frecuencia el periódico: "es parte de mi rutina diaria", "vela por mis intereses", "me da temas de conversación", "me culturiza", "me informa sobre los sucesos locales que le ocurren a la gente de mi comunidad", "me inspira y me alienta a ser mejor y a hacer nuevas cosas, me hace sentir bien emocionalmente", "es un producto de buena calidad y con contenido único", "me identifico con sus periodistas", "es una forma de descanso y de evasión de las actividades estresantes del día", "me hace más interesante", "absorbe mi atención", "me da distintos puntos de vista sobre la realidad", "me muestra la diversidad de culturas", "me gusta leer las diferentes opiniones de otras personas y me gustaría que el periódico se posicionase sobre más temas", "me hace compañía mientras almuerzo", "me sorprende y me divierte".⁶⁹

modelo distingue entre las oportunidades de gratificación que un medio posee, las gratificaciones buscadas por el usuario (expectativas) y las realmente obtenidas con el uso de ese medio (McQuail, 2000, p. 462). Las expectativas y las evaluaciones influyen sobre la búsqueda de gratificaciones, que mueve a la audiencia en el consumo de los medios, consumo que da lugar a una percepción de ciertas gratificaciones obtenidas, las cuales retroalimentan —refuerzan o alteran— las percepciones que un individuo tiene acerca de aquellos atributos que asocia a alguna gratificación de un determinado medio (Palmgreen y Rayburn, 1985, p. 64). Las gratificaciones obtenidas no son creencias sino beneficios experimentados (cognitivos, afectivos o conductuales) en el consumo de los medios (Palmgreen y Rayburn, 1985, p. 66). La imagen de marca, por tanto, está influida por la experiencia que los usuarios tienen de ella; en el caso de aquellos consumidores que no son usuarios de los productos de esa marca, está formada en gran parte por sus creencias personales y sus actitudes sobre ella (Chan-Olmsted, 2006, p. 62).

⁶⁹ Mccauley y Nesbitt definen lo que es la experiencia del periódico a partir de aquellos elementos que son conductores de la lectura, que definen a partir de un estudio anterior realizado por la misma institución y

Los investigadores que participaron en esa investigación identifican esas experiencias con las motivaciones que llevan a los lectores más intensivos a consumir ese producto y que podrían llevar también a los lectores menos intensivos a implicarse más en el consumo de ese producto.⁷⁰

En ese mismo estudio, los investigadores definen también 18 experiencias que tienen un efecto negativo en el consumo del producto impreso y destacan aquellas que comparten los lectores menos intensivos: "es una pérdida de tiempo", "suelo escanear los titulares y leer solo algunas secciones o noticias que me interesan", "me abruma y sobrepasa tanta cantidad de información", "no tiene una personalidad distintiva", "el periódico tiene demasiadas noticias y muy largas", "es incómodo de manejar", "le falta enfoque local", "lo leo en la web", "me es difícil conseguirlo para leerlo cuando quiero y en las circunstancias que quiero" (Mccauley y Nesbitt, 2003, pp. 9-11). Como podemos ver, los motivos para dejar de leer la prensa están, en su mayoría, relacionados con la falta de interés de los lectores y con la escasa voluntad de dedicar tiempo o esfuerzo para acceder al periódico o para consumirlo. Muchos de los beneficios que destacan esos lectores menos intensivos son, por ello, más bien de carácter funcional y directamente relacionados con el producto en su vertiente tangible, que con los beneficios de carácter experiencial y simbólico que destacan aquellos lectores más frecuentes. Es preciso destacar que los usuarios menos intensivos son los más jóvenes y que es probable que con la edad evolucionen sus intereses y necesidades.⁷¹

3.4.2.2. Satisfacción y fidelidad de los usuarios

esponsorizado por la *Newspaper Association of America* y la *American Society of Newspaper Editors* en el que se estudiaron 100 periódicos y 37.000 lectores (*Readership Institute*, 2001). Esa experiencia del consumo del periódico incluye tanto la búsqueda de noticias y de contenido publicitario como la excelencia del servicio que les brinda y todo ello está mediado por la percepción de la marca que hace que esa experiencia sea relevante (Mccauley y Nesbitt, 2003, p. 3).

⁷⁰ En otro informe sobre el mismo estudio, destacarán 8 de las 26 experiencias encontradas, por ser aquellas que tienen más aplicación práctica para la mejora del producto impreso; mejora que podría ayudar a atraer a esos lectores menos intensivos (Mccauley y Nesbitt, 2004, p. 5). Las motivaciones que destacan son las relacionadas con las siguientes afirmaciones de los lectores: "me inspira", "me informa de los sucesos locales", "el contenido es de mejor calidad que el de otros periódicos", "me identifico con algunos periodistas", "me relaja, es una forma de distraerme de otras actividades", "me da caché", "requiere mi atención", "me da distintos puntos de vista sobre la actualidad".

⁷¹ Dos tercios de los encuestados son usuarios *light*, los cuales coinciden con los menores de 40 años, y según los autores del informe de esa investigación, son el público dónde la prensa tiene el mayor reto para conseguir fidelizarlos (Mccauley y Nesbitt, 2003, p. 3).

Tras revisar la bibliografía acerca del consumo que hacen los usuarios de los productos de las empresas informativas, podemos extraer algunas conclusiones sobre las necesidades que tienen los usuarios de prensa y sobre algunas características que deben tener las marcas periodísticas para ser valoradas positivamente. Esa satisfacción puede conducir a la buena reputación de las marcas y a la fidelidad de los usuarios a ellas. Por su parte, Picard aporta una síntesis de los tipos de beneficios que las empresas mediáticas pueden ofrecer y que, por tanto, pueden constituir su imagen de marca. Ese autor explica a través de qué modos de ser y de hacer las empresas informativas satisfacen las necesidades funcionales, emocionales y de autoexpresión que motivan el uso que la audiencia hace de los medios (Picard, 2010, pp. 79-80):

- 1) El contenido periodístico aporta beneficios funcionales porque ayuda a las audiencias a entender su lugar en el mundo y los sucesos que ocurren a su alrededor, y proporciona información y consejos para su vida y sus actividades. Muchas de las normas profesionales que caracterizan a la organización periodística están diseñadas para asegurar que proporciona ese tipo de beneficio. Algunas características y secciones de los medios informativos como son, por ejemplo, las secciones de cocina, automóviles y cuidado personal se añaden para incrementar esos beneficios funcionales.
- 2) El consumo de los contenidos periodísticos tiene beneficios emocionales porque proporciona experiencias como la evasión, la compañía, el sentido de pertenencia a una comunidad, el placer, la seguridad, la tranquilidad y el liderazgo. Los beneficios emocionales son creados a partir de la experiencia de uso del medio, del momento creado, de la compensación física que suscita el aprendizaje y la sensación de estar en el saber, y del acompañamiento en el desarrollo personal que tiene lugar en los receptores. Ese valor es promovido y aumentado, por ejemplo, por la cobertura de la comunidad local, de los vecindarios, de los clubs y organizaciones, y de otros ámbitos en las que la audiencia compromete su actividad personal y que les ayudan a crear sus propias identidades.
- 3) El uso de los medios tiene beneficios de autoexpresión ya que las audiencias se pueden identificar con las perspectivas, los ideales, la voz y las opiniones de una fuente de noticias particular. Ese tipo de beneficios también son proporcionados

cuando se les da a las audiencias la habilidad de conversar con las empresas informativas, con su personal y con otros miembros de la audiencia, para añadir información y comentarla, y para ejercer su capacidad de elegir el contenido que quieren recibir.

En lo referente a las actitudes que tienen los usuarios de los medios con respecto a los productos informativos, existen pocos estudios. La mayoría de investigaciones analizan el uso que hacen los consumidores de los productos y no actitudes como, por ejemplo, la preferencia, la satisfacción o la intención de pago, las cuales muchas veces identifican directamente con el volumen de consumo (Chyi y Lee, 2012, pp. 21-22). Chyi y Lee apuntan que el uso que hacen los consumidores de los productos de la prensa no siempre está relacionado con sus preferencias. Esas preferencias dependen prioritariamente de los intereses y de la edad de los usuarios.

Algunos autores afirman que hoy existe una brecha entre lo que las marcas informativas publican y lo que las audiencias consumen (Bozckowski y Mitchelstein, 2007, 2014). Esa brecha podría explicar, en parte, los problemas que tienen las empresas de prensa para generar actitudes de fidelidad en sus usuarios digitales y para conseguir capitalizar su consumo. Cuando las empresas de prensa buscan aumentar a toda costa el volumen de consumo de sus ediciones digitales, se ven obligadas a publicar un contenido más *light* que genere más visitas en sus *sites*. Esa estrategia suele darse en empresas que no están invirtiendo los recursos suficientes para realizar un periodismo de calidad a través de las plataformas digitales (Tang, Y. E.; Sridhar, S. H.; Thorson, E.; Mantrala, M. K, 2011). Esas empresas no tienen en cuenta que el periodismo de calidad realizado con los recursos suficientes también puede atraer muchas visitas. Además, es ello lo que principalmente puede diferenciar a las marcas informativas de sus competidores.

Si la intención de los usuarios de invertir tiempo y dinero en los contenidos informativos depende de sus intereses personales, quizá la clave es que las empresas de prensa seleccionen y analicen mejor a sus usuarios y que traten de satisfacer sus necesidades reales. Así, podrían escoger a su público en coherencia con la identidad de la marca. También de ese modo sería más fácil que la imagen de marca que se forman los públicos se ajustara de forma precisa a esa identidad y fuera positiva. Ello podría contribuir a la fidelidad y a la inversión de esos usuarios. A través de la revisión de la bibliografía, podemos explicar de qué modo puede formarse la imagen de marca de las empresas informativas (Ver tabla 2).

IMAGEN DE MARCA			
Atributos	Beneficios	Necesidades de las audiencias que los atributos de los productos periodísticos satisfacen	Actitudes
Relacionados con los estándares profesionales y la oferta editorial.	Funcionales	Entender su lugar en el mundo y los hechos que suceden a su alrededor. Consejos para su vida. Accesibilidad.	Confianza, credibilidad y fidelidad
Relacionados con el enfoque, formato y modos de distribución de la información.	Experienciales	Evasión, entretenimiento y comodidad. Compañía y sentido de pertenencia a una comunidad. Placer. Seguridad, tranquilidad y liderazgo.	
Relacionados con la personalidad de la institución y con sus rasgos identitarios. También con la relación de la empresa y de los empleados con el consumidor.	Simbólicos	Identificación con las perspectivas, los ideales, la voz y las opiniones de la institución. Cercanía y facilidad de contacto con la empresa, los periodistas y el resto de miembros de la audiencia. Capacidad de añadir o eliminar información y seleccionar aquello que quieren consumir.	

Tabla 2. Formación de la imagen de marca de las empresas informativas. Fuente: Elaboración propia.

Recogemos en la tabla 2 los tipos de atributos y beneficios que los usuarios utilizan para describir su relación con las marcas mediáticas o con sus productos. Por otro lado, especificamos a qué tipo de elementos relacionados con la identidad de la empresa y con su comunicación pueden responder esas asociaciones que los consumidores hacen con la marca (Ver tabla 2). En función del tipo de satisfacción que obtengan las audiencias de sus necesidades, esos elementos identitarios serán fuentes de creación de valor intangible para la empresa porque serán conductores de la fidelidad de los usuarios. Conocer los atributos y beneficios que las audiencias valoran positivamente en la imagen de marca será de gran

utilidad para definir las prioridades estratégicas y de gestión de una empresa que quiera ganar valor de marca.

Hoy las empresas informativas, sobre todo a través de su actividad en las plataformas digitales, se limitan a satisfacer necesidades meramente funcionales mediante la publicación de una información cada vez menos valiosa para las audiencias (Picard, 2010, p. 84). Según Picard, en la satisfacción de necesidades experienciales y simbólicas, a las empresas informativas tienen un amplio margen de mejora. Ese autor afirma que las empresas informativas han logrado ser más accesibles y han potenciado un consumo más conveniente de sus contenidos. Han satisfecho así ciertas necesidades funcionales y experienciales. Sin embargo, la falta de calidad, innovación y diferenciación de los contenidos hace que la satisfacción que los usuarios obtienen a través de los atributos intangibles relacionados o no con los productos informativos pueda estar siendo deficitaria. La falta de coherencia con la identidad de la empresa periodística y la falta de adaptación de su misión pueden generar la insatisfacción de las necesidades funcionales y emocionales de la audiencia.

Sobre todo los beneficios simbólicos nunca han sido una preocupación significativa para las organizaciones de noticias (Picard, 2010, p. 84). Como argumenta Picard, el interés de las empresas informativas ha sido el de crear una identidad reconocible por las audiencias que favoreciera su selección dentro del contexto competitivo en el que actúan. Ese proceso de selección se ve influido por el tono o la personalidad de cada empresa, los cuales reflejan ciertos intereses y valores con los que la audiencia se puede identificar. Hasta el momento, las organizaciones de noticias se han dirigido a sus audiencias entendiéndolas como receptores pasivos de las determinaciones de auto-expresión marcadas por las organizaciones. Por ello, han ofrecido a sus audiencias limitadas oportunidades de expresarse y de comunicarse con los editores, lo cual ha determinado la forma de relación e identificación con la empresa y con la marca. Hoy, sin embargo, pueden crearse muchos más beneficios de auto-expresión a través de las múltiples formas de interactividad que Internet y las comunicaciones móviles permiten. Gracias a ellas es posible aumentar el contacto entre las organizaciones informativas, sus empleados y los miembros de su audiencia. Para ello es preciso un cambio de cultura dentro de las redacciones de las empresas informativas que fomente esa actitud de apertura al diálogo y de servicio a los lectores. Ese cambio será especialmente difícil si no se da un cambio previo en la definición de su identidad y de su misión, y sobre todo, sin una gestión estratégica de su comunicación.

3.5. Conclusiones del marco teórico

En el desarrollo del estado de la cuestión, hemos visto que las empresas informativas deben crear un nuevo valor para todos sus *stakeholders* y, especialmente, para sus audiencias, a fin de ser sostenibles en el contexto digital. En el marco teórico, hemos analizado de qué modo las estrategias de reorganización convergente contribuyen a la creación de ese valor. Tras ese análisis podemos afirmar que la gestión que muchas empresas informativas están haciendo del proceso convergente afecta a la calidad de la producción periodística. Una gestión de esas empresas que no favorezca la calidad de los contenidos y que pueda afectar a la fortaleza de la marca supone un reto para el valor intangible que estas crean. La convergencia modifica la cadena de valor de esas empresas y los intangibles han cobrado una gran importancia para su diferenciación. Por ello, en el marco teórico hemos tratado de desarrollar la teoría sobre la gestión de intangibles para el caso de las empresas informativas.

Las oportunidades que ofrecen las plataformas digitales para la creación de valor y para el desarrollo de la ventaja competitiva nos han movido a aplicar la teoría sobre la gestión de intangibles al caso de las empresas de prensa. Tanto en el ámbito académico como en los sectores profesionales, las tendencias más actuales de la gestión empresarial señalan la utilidad de gestionar la comunicación institucional de forma integral y estratégica para generar valor intangible para las empresas. Una comunicación así gestionada puede contribuir a la creación de valor para cada uno de los *stakeholders* de las empresas y a la generación de la reputación y de la autoridad en las que se basa el valor de marca.

La perspectiva de la gestión de intangibles defiende la necesidad de formular y comunicar la identidad de la marca, en coherencia con lo que la empresa es y hace, con su esencia y sus objetivos, para generar así credibilidad en sus *stakeholders*. Si la identidad así definida se transmite mediante la comunicación interna a los empleados, será posible crear una cultura corporativa fuerte que oriente el trabajo y el comportamiento de todos los miembros hacia las metas de la empresa. Así, toda la actividad de la empresa puede contribuir a transmitir lo que es y hace. Será necesario también que la comunicación externa de la empresa transmita de forma coherente dicha identidad de la marca. De ese modo, la imagen que se formen los *stakeholders* externos tendrá más posibilidades de coincidir con lo que la empresa es y hace. Según esa perspectiva, solo si existe coherencia

entre los objetivos corporativos, las acciones y las comunicaciones de la empresa y si esta se adapta a las expectativas de sus stakeholders, será posible crear una imagen positiva, generar credibilidad, una buena reputación, autoridad y valor de marca. Para ello, será necesario que la comunicación con todos los *stakeholders* de la empresa influya en el diseño de la estrategia corporativa. Así la empresa se adaptará mejor a las expectativas de cada uno de sus grupos de interés y las satisfará más fácilmente.

En el caso de las empresas informativas, la gestión de intangibles adquiere un sentido específico. Esas empresas tienen una naturaleza social que determina sus principios configuradores. Sus estructuras y su organización empresarial deben permitir la independencia que requiere la profesión periodística para la elaboración de productos de calidad que generen valor para todos los *stakeholders*. Hoy existen distintos mecanismos internos que pretenden favorecer la independencia editorial de las empresas informativas. Para su aplicación es clave la formulación de los principios y la comunicación que se haga de ellos. Así todas las partes de la empresa pueden trabajar orientadas hacia un mismo proyecto editorial y conocer sus derechos y responsabilidades con respecto al resto de partes interesadas. Si esos principios están claramente formulados y son comunicables, es decir, aplicables, aceptados y valorados por todos los *stakeholders*, podrán inspirar todo el sistema de gestión y comunicación de la empresa informativa. Contribuirán así a que la empresa exprese su verdadera identidad y su misión a través de toda su actuación y su comunicación. De una buena gestión de esa comunicación depende la satisfacción de los dos principales grupos de interés de las empresas informativas —los periodistas y los consumidores/usuarios— y, en consecuencia, su fidelidad a ellas.

Según la literatura existente sobre la gestión de empresas informativas, no parece que la gestión que hacen de la comunicación esté orientada a la gestión de intangibles. Continúa orientada a su posicionamiento comercial. La gestión de las marcas en las empresas informativas se limita, en muchos casos, a las estrategias de marketing para aumentar la notoriedad o la presencia de las marcas ya establecidas. No está dirigida a reforzar los vínculos con los distintos stakeholders de la empresa ni, por tanto, a la generación de una buena reputación y valor de marca. Sin embargo, si lo que las empresas de prensa desean es mantener el valor de sus marcas en el nuevo contexto, conviene adoptar una estrategia de gestión de intangibles. Ello requeriría implementar una estrategia de comunicación estratégica e integral, orientada a transmitir la identidad de la marca periodística y a generar una imagen positiva en sus públicos, gracias a la satisfacción de sus necesidades.

En el marco teórico hemos visto que las estrategias de las empresas informativas dificultan la aplicación de los principios editoriales que definen la identidad de las empresas periodísticas y no favorecen la adaptación de la misión a las nuevas exigencias tecnológicas y sociales del mercado. Además, mientras la brecha entre los objetivos económicos y los profesionales de las empresas informativas se ensancha, la cultura de muchas redacciones se resquebraja, dada la falta de identificación de los profesionales con las metas corporativas. Esa realidad no puede menos que estar afectando a la imagen de marca que tienen los públicos. Sobre todo en el caso de las audiencias de las distintas extensiones de marca digitales de las empresas de prensa. Es probable que la imagen de marca que tienen esos usuarios se diluya y que, por tanto, la reputación, la autoridad y el valor de las marcas tradicionales se resientan.

Para que los contenidos periodísticos y la labor de los profesionales de las empresas informativas contribuyeran a revalorizar las marcas, sería necesario repensar las estrategias de gestión de esas empresas en relación a sus principios configuradores. Solo si la organización de la empresa favorece la realización de sus principios editoriales será posible que toda su actividad refleje lo que la marca es y pretende hacer. En su reorganización empresarial es necesario que las empresas periodísticas respondan a las nuevas expectativas de sus stakeholders, especialmente a las de sus audiencias. Para eso, sería necesario estudiar la imagen de marca que tienen y la satisfacción que obtienen de ella. Adoptar un modelo de gobierno corporativo que garantice la prioridad de la responsabilidad social de las empresas con respecto a sus *stakeholders* podría favorecer que los procesos de innovación evolucionaran de forma coherente con los principios de las empresas informativas. Dentro de ese modelo, una comunicación estratégica que logre hacer partícipes a todos los *stakeholders* de los objetivos y metas de la empresa informativa ayudaría a mantener y aumentar la credibilidad y el valor de sus marcas.

IV. ESTUDIO DE CASO

LA GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL VALOR DE MARCA DE *LA VANGUARDIA* EN EL CONTEXTO DE LA REORGANIZACIÓN CONVERGENTE

4.1. Justificación

La falta de conocimiento y experiencia de las empresas de prensa con respecto a la disciplina de la gestión de intangibles y los escasos estudios académicos que analizan la cuestión desde una perspectiva integral y estratégica, nos mueven a escoger la metodología del estudio de caso para la presente tesis doctoral. Un estudio de caso puede ayudar a definir aquellos intangibles que hoy le dan valor a la empresa informativa y de qué manera se pueden gestionar para crear valor para sus principales grupos de interés: empleados y audiencias. Esa metodología tiene como objetivo la investigación empírica y en profundidad de fenómenos contemporáneos dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando las fronteras entre esos fenómenos y su contexto no son evidentes (Yin, 2009, p. 18). El fenómeno que en esta tesis nos proponemos estudiar es la gestión de intangibles en las empresas informativas en el contexto de reconversión digital. El estudio de caso nos ayudará a definir en qué consiste la creación de valor intangible de las empresas informativas, cómo se gestiona actualmente y hasta qué punto y de qué manera sería posible gestionarlo a través de una comunicación integral y estratégica en el actual contexto de digitalización y convergencia.

El estudio de caso ha sido utilizado en múltiples ocasiones para el análisis del proceso convergente en las redacciones de los medios informativos, así como para el estudio de la gestión de las empresas informativas (Artero, Herrero y Sánchez-Tabernero, 2011, p. 68; García Avilés, 2007, p. 349). Tal y como señala García Avilés, en la mayoría de estudios sobre los procesos de convergencia en las empresas informativas, se han analizado exclusivamente los roles de los profesionales y de los editores, y no tanto la función de otros actores como son los departamentos comerciales, de gestión, o los usuarios, los cuales tienen un papel principal en la evolución de esos procesos (García Avilés, 2007, p. 349). Esos aspectos se han analizado en el caso de algunos estudios sobre empresa informativa, pero la gestión de intangibles no se ha abordado desde una perspectiva integral y estratégica. Por eso, tampoco se ha estudiado la relación que existe entre las filosofías empresariales para afrontar la convergencia, la organización de todos los departamentos implicados en la creación de valor intangible —tanto editoriales, como de gestión— y las percepciones, la satisfacción y la fidelidad de los usuarios de los medios informativos.⁷²

⁷² Aunque sí se han analizado algunos documentos internos de las empresas estudiadas que hablan sobre el consumo de los medios o la imagen de marca, no se han realizado estudios propios que busquen la relación

4.1.1. Objetivos del estudio de caso

En esta tesis doctoral nos proponemos no limitarnos a estudiar las estrategias para afrontar la convergencia y la reorganización de las empresas informativas y la cuestión sobre cómo afectan al trabajo de periodistas y editores. Analizaremos también los criterios estratégicos que han movido, por un lado, a esa reorganización de las redacciones y, por otro lado, a la redefinición de las tareas de los departamentos que gestionan la comunicación y la relación con los consumidores (marketing, analítica y suscripciones). Pretendemos así conocer mejor la influencia que pueden tener esas estrategias de reorganización en todos los ámbitos de la empresa informativa, y por ello, en las percepciones de los usuarios sobre las empresas y las marcas periodísticas y en su fidelidad. Son todas esas dimensiones las que pueden determinar el curso de la reconversión digital de las empresas informativas y el refuerzo de su ventaja competitiva.

Mediante el estudio de caso de *La Vanguardia* nos proponemos definir algunos de los intangibles que son fuentes potenciales de creación de valor para las empresas informativas y determinar algunas de las herramientas de comunicación que hoy podrían ayudarles a gestionarlos. *La Vanguardia*, entendida como marca periodística, da nombre a una edición impresa y a una digital de un diario de actualidad general, producidas por dos empresas distintas dentro del mismo grupo multimedia, el *Grupo Godó*. Consideramos que *La Vanguardia* tiene un gran *valor de marca* porque es el tercer periódico generalista de pago más leído en nuestro país (EGM, 2014). Además, cuenta con una de las bases de suscriptores más grandes de Europa, lo cual denota que tiene un gran volumen de lectores fieles (Ver Anexo 5). Pensamos, por tanto, que es un hecho que la marca *La Vanguardia* ha generado y genera un nivel de satisfacción muy considerable en muchos lectores. En tanto que objeto particular de estudio nos ofrece entonces una oportunidad excepcional de adentrarnos en el conocimiento de al menos parte de las fuentes de satisfacción que un diario puede ofrecer a sus lectores y de determinar maneras en que una empresa de prensa podría gestionar sus intangibles, de forma que su valor de marca no disminuyera o incluso quedara reforzado. Ese objetivo genérico se concreta en el análisis de varias cuestiones más específicas:

- *Lo que la marca pretende ser y hacer*: estudio de sus principios configuradores, es decir, de los objetivos, ideas y valores de los propietarios y directivos del diario que han

entre la gestión y la comunicación de la empresa y las percepciones y valoraciones de la audiencia (Artero et al., 2011, p. 67).

evolucionado a través de su historia y del proyecto intelectual expresado en sus principios editoriales.

- *Lo que la empresa es y hace en el contexto de la digitalización*: descripción de la actual estructura empresarial de *La Vanguardia*, de las principales estrategias de gestión del negocio digital y de la organización de las actividades editoriales de la marca en Internet.

- *Lo que la marca dice ser y hacer en el contexto digital*: descripción de las distintas actividades de comunicación que hoy impulsa el *Grupo Godó* para transmitir la identidad y la misión que definen a *La Vanguardia*.

- *Lo que los usuarios perciben que la empresa es y hace*: estudio de la imagen de marca que hoy tiene *La Vanguardia* para sus distintos tipos de usuarios en función de las ediciones —*on-line* o impresa— de la marca que consumen.

- *La valoración que hacen los usuarios de lo que la empresa es y hace*: análisis de la reputación y de la autoridad que está desarrollando *La Vanguardia* en el contexto digital.

El estudio de todos esos elementos nos ayudará a profundizar en aquellos aspectos de la gestión y de la comunicación de la empresa informativa que pueden influir en la satisfacción y en la fidelidad de los usuarios, y por tanto, en el valor de la marca y en el mantenimiento de su ventaja competitiva. Así será posible explorar la utilidad de realizar una gestión íntegra y estratégica de los intangibles en las empresas informativas e identificar las herramientas más adecuadas para ello.

4.1.2. Metodologías utilizadas en el estudio de caso

En el estudio de caso, es recomendable el uso de múltiples fuentes de evidencia (Yin, 2009, pp. 114-115), ya que la combinación de varias metodologías permite aproximarse al objeto de estudio —en nuestro caso, la gestión de intangibles en empresas informativas— desde las distintas perspectivas necesarias: la perspectiva interna —los directivos y empleados de la empresa escogida— y la perspectiva externa —los estudiosos del tema, la opinión pública y la audiencia—.

Para lograr los objetivos planteados, en primer lugar, hemos realizado un proceso de documentación y hemos accedido a las publicaciones que se han realizado sobre la historia del periódico catalán, a la información de los registros públicos sobre la estructura de la empresa, así como a las investigaciones acerca de su evolución tecnológica y empresarial, y a los documentos e informaciones generados por la propia empresa como

son los disponibles en su página web corporativa o los difundidos en sus propias publicaciones o en otros medios de comunicación, así como a su libro de estilo, a algunas normativas internas y a las declaraciones públicas de sus propietarios y directivos. En segundo lugar, mediante entrevistas en profundidad realizadas a los principales directivos y mandos intermedios de la redacción digital de *La Vanguardia* y de los distintos departamentos relacionados con la gestión y la estrategia de ambas empresas (marketing, suscripciones y analítica web), estudiaremos la organización de las dos empresas que producen la edición impresa y la edición digital con el mismo nombre de marca y las prioridades estratégicas que han impulsado la reorganización de la actividad editorial de *La Vanguardia*. Por último, mediante una encuesta a los usuarios de *La Vanguardia*, analizaremos cuál es la imagen de la marca que tienen, cuáles son los elementos que más valoran, cuáles determinan su fidelidad y qué relación tienen con los intangibles que dan valor a esta marca periodística y con las estrategias actuales de gestión y comunicación que llevan a cabo sus empresas.

Mediante la documentación y las entrevistas en profundidad, además de describir la historia, estructura y organización de la empresa, plantaremos una definición de aquellos elementos que hoy constituyen parte fundamental de su valor intangible: los principios editoriales y la identidad, la misión y los valores que definen su cultura. Analizaremos también de qué manera hoy se gestionan los intangibles en una empresa de prensa y hasta qué punto sería útil gestionarlos de forma estratégica e integral. Las entrevistas en profundidad son una fuente muy útil en los estudios de caso para analizar cuestiones de contexto, puesto que muestran las opiniones de los directivos y profesionales sobre ciertas cuestiones estructurales y estratégicas, pero suelen mostrar incoherencias e imprecisiones, lo cual suele hacer necesario contrastar sus declaraciones literales con otros datos y fuentes de información externos a la misma empresa (Artero et al., 2011, p. 73). Por ese motivo, contrastaremos la información extraída de las entrevistas en profundidad con la documentación aportada por las fuentes secundarias. Asimismo, con la encuesta a los usuarios trataremos de analizar cuáles son aquellos elementos de la gestión y de la comunicación de la empresa informativa que pueden influir en la satisfacción y fidelidad de la audiencia y, por tanto, determinar la creación de valor.

Somos conscientes de las limitaciones que presenta la metodología del estudio de caso, puesto que la información extraída sobre el caso de una empresa concreta no siempre será aplicable a otros ámbitos geográficos, a otras circunstancias temporales o a empresas informativas de otro tamaño o características (Artero et al., 2011, p. 76). No obstante,

puesto que en el marco teórico se han desarrollado extensamente los conceptos básicos que forman parte de la estrategia de la gestión de intangibles en cualquier empresa informativa, nuestra intención es ir más allá de la mera descripción de la estrategia de la empresa estudiada y utilizarla simplemente a modo de ejemplo para desarrollar y concretar dichos conceptos, los cuales sí serán aplicables al estudio de otros casos concretos. Otra limitación de la metodología del estudio de caso es el hecho evidente de que habrá cuestiones acerca de la gestión interna de la empresa que no podremos conocer en profundidad, puesto que los directivos no están dispuestos a que se hagan públicas ciertas informaciones que sus competidores no deben saber (Artero et al., 2011, p. 77). Sin embargo, para los objetivos planteados, la información que nos han proporcionado y las fuentes secundarias pueden ser suficientes.

4.2. Análisis de datos

4.2.1. Principios configuradores de *La Vanguardia*

En el presente apartado, analizaremos los principios configuradores de las empresas informativas que hoy producen las dos ediciones de *La Vanguardia*. Los principios configuradores, como hemos visto, son el "conjunto de conocimientos, ideas, normas de acción que tanto en los inicios como en su desarrollo configuran la estructura y actividad de una institución" y señalan su razón de ser (Nieto, 2011, p. 21). Para su definición en el caso de *La Vanguardia* y en el contexto de la digitalización, será preciso estudiar cómo ha evolucionado el proyecto intelectual de los propietarios a través de la historia de la marca, los principios editoriales que hoy expresan lo que es y pretende hacer y los mecanismos internos que las empresas han establecido para garantizar la aplicación de dichos principios. Puesto que nuestro objeto de estudio se enmarca en el contexto de la digitalización, deberemos estudiar también de qué modo se han adaptado esos principios y mecanismos de gestión interna al contexto digital.

Daniel Jones destaca la falta de estudios a fondo sobre *La Vanguardia*, aunque sí señala la existencia de algunos trabajos que analizan aspectos concretos de la empresa y de la familia Godó (2006). Según Jones, Josep Faulí y Josep M^a Casasús, se ocuparon del aspecto histórico (1979 y 1981); la Fundación Jaume Bofill, del sociológico (1981); Enric Satué, del publicitario (1989); Daniel E. Jones, del económico durante la Segunda República (1994); Javier Pueyo Sánchez, de la biografía de Ramón Godó Lallana (2000); Josep M. Huertas Claveria, de la historia de los directores (2000); Carles Castro, del aspecto tecnológico (2000); Anna Nogué, de la etapa de la transición política (2004); Ismael Nafría, de las relaciones con los lectores a través de las cartas al director (2004), y Vis Molina, de la saga familiar de los Godó (2005). Por su parte, Huertas destaca que Carlos Godó le encargó hacer una historia de *La Vanguardia* a Pedro Voltes Bou para el centenario del diario, pero que nunca se publicó íntegra, sino que el autor ha ido publicando diversos materiales concretos en algunas revistas especializadas (Huertas, 2000, p. 9). También Nogué y Barrera destacan la falta de biografías completas sobre el que ha sido uno de los periódicos más sobresalientes del periodismo catalán, carencia que en gran parte logran salvar con su obra, si bien se centran en una etapa concreta de la historia de España marcada por el Franquismo y la Transición que va de 1960 a 1982 (Nogué y Barrera, 2006, p. 10). Entre todos esos estudios, nosotros destacaremos las

aportaciones de aquellos que se han publicado desde el año 2000, los cuales sin obviar el necesario recorrido por la historia del periódico, nos acercan a la época presente de *La Vanguardia*. Además, acudiremos a algunos de los contenidos más significativos publicados en las páginas de *La Vanguardia*, objeto de nuestro estudio, y a algunos artículos publicados en otros medios informativos o especializados. Para la explicación de la entrada de la marca en Internet, acudiremos a los artículos académicos más actuales sobre la reorganización de la empresa. Asimismo, para la descripción de los principios editoriales y de los mecanismos establecidos por la empresa para garantizar su aplicación, recurriremos al *Libro de Redacción de La Vanguardia*, así como a las declaraciones públicas realizadas por los principales responsables de la empresa y a la información de las entrevistas realizadas a los responsables de las distintas redacciones y departamentos de gestión de *La Vanguardia*.

4.2.1.1. Breve historia de *La Vanguardia*

Los Godó son una de esas familias de editores que jalonan la historia de la prensa española (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.26). Aunque su origen empresarial está ligado a la industria textil, de la que fueron fabricantes y comerciantes, luego accedieron al terreno político, en las filas de los liberales, y periodístico, a través de la fundación de *La Vanguardia* en 1881. Desde ese momento, la trayectoria de los Godó ha estado ligada a los medios de comunicación; con los años, han ido añadiendo otros periódicos y revistas al entorno de su buque insignia, además de haber creado agencias informativas, la cadena *Antena 3 de Radio*, *Antena 3 de Televisión* y diversas emisoras de radio y televisión local en Cataluña (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). La saga familiar de los Godó ocupa un lugar privilegiado entre la burguesía industrial catalana. Carlos y Bartolomé Godó Pie, fundadores de *La Vanguardia*, fueron los dos hermanos, hijos de Ramón Godó Llucià, que pedirían a su padre la parte que les correspondía legítimamente del negocio textil que había pasado de padres a hijos durante varias generaciones, para abrirse camino por su cuenta (Vis Molina, 2005, p. 26). En 1856, los hermanos Godó se inician en Barcelona como comerciantes de tejidos y, como sus negocios progresan, abren una sucursal en Bilbao, a donde acabarán trasladando su residencia (Vis Molina, 2005, p. 27). Bilbao era un importante enclave para el comercio textil por su puerto con Londres, dónde estaba centralizado el tráfico de yute, con el que empiezan a comerciar los Godó. Allí entran en contacto con el riojano Práxedes Mateo Sagasta, líder del partido liberal, a cuyas filas se sumarán e intervendrán activamente en la vida municipal bilbaína, para llegar ambos por

separado, años más tarde, a ocupar la alcaldía de Igualada (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25).

En 1872, Carlos Godó y su familia se trasladan a Barcelona, dónde ambos hermanos comprarán una fábrica de yute que con los años se convertirá en una gran industria (Vis Molina, 2005, p. 29). A su vuelta a Barcelona, Carlos Godó, junto a su hermano y otros dirigentes del Partido Constitucional, interviene en la fundación de *La Vanguardia*, como órgano oficial de la organización política, para apoyar las aspiraciones de acceder a la alcaldía de Barcelona de un sector del partido liberal opuesto a otra fracción del partido liderada por el conservador Francisco de Paula Rius i Taulet (Huertas, 2006, p. 15). Rius i Taulet, para defenderse y para atacar, también impulsó su propio diario, *El Barcelonés*, y llegaría a ser alcalde ese mismo año y una de las fuerzas vivas de la política en los años 80, al promocionar la Exposición Universal del 88. Los hermanos Godó, enriquecidos con la fábrica, financiaron los primeros años de déficit de *La Vanguardia* (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25), diario que nació el 1 de febrero de 1881, definido entonces como "Diario político de avisos y noticias", adscrito ideológicamente al Partido Liberal o Constitucional (Nogué y Barrera, 2006, p. 16). Salieron modestamente con mil ejemplares de tirada y un formato pequeño como otros diarios del momento (Huertas, 2006, p. 14). A principios de 1881, había expectativas de cambio en el país que se confirmaron en seguida y ocho días después de la aparición del primer número de *La Vanguardia*, el partido de Práxedes Sagasta pasaba de la oposición al poder (Huertas, 2006, p. 13).

Aunque el permiso fue otorgado a Bartolomé Godó y más de un autor le considera el fundador, también algunos historiadores, sin poner en duda ese hecho, afirman que el primer director y propietario fue Jaume Andreu, un experto periodista muy competente en grabados (Huertas, 2006, p. 13). Huertas, por su parte, afirma que el primer director fue Pere Antoni Torres i Jordi, que de joven había sido el secretario personal del General Prim y uno de los héroes de la Revolución de 1868 que también fue diputado del Partido Liberal (Huertas, 2006, pp. 15-16). Torres i Jordi era amigo de Bartolomé Godó, con quién defendió en el Congreso las doctrinas del proteccionismo cuando todavía dirigía *La Vanguardia*, pero en 1882 dejó el periódico para dedicarse completamente a la política y hacer de director general de Beneficiencia y Sanidad del Gobierno español. El proteccionismo fue precisamente la principal doctrina que defendería el periódico en su primera época, además del liberalismo (Huertas, 2006, pp. 17-18). La primera 'Vanguardia' también tenía como criterio claro la prudencia ante cualquier tipo de

autonomía y criticaba las ideas del republicano Pi i Margall en nombre de los que "ante todo y sobre todo ponen la integridad de España", aunque también eran críticos con las desconfianzas de Madrid hacia los catalanes, las cuales —afirmaban en sus páginas— podían empujar a Cataluña "hacia otros derroteros, de los cuales deber es de todo gobierno apartar a los pueblos" (Huertas, 2006, pp. 17-18). Por otro lado, *La Vanguardia* también intervino de forma decidida en varias campañas en contra de la pena de muerte.

En general, hasta 1888, el diario se dedicó a arropar fielmente al líder del partido liberal, Sagasta, y a defender a su gobierno (Nogué y Barrera, 2006, p.16). En un inicio, *La Vanguardia*, directamente ligada a cierta fracción del partido liberal, con unos fines claramente políticos "fluctuó entre la fidelidad al futuro Marqués de Olèrdola y la postura crítica" (Huertas, 2006, p. 15). El partido liberal no era una organización en el sentido moderno de partido de masas, sino que los militantes se agrupaban bajo personalidades fuertes que hacían cada una su guerra particular. Eso hacía necesario que en los distintos periódicos que surgieron dentro del mismo partido, fuera necesario recordar lo que se defendía, como hacía *La Vanguardia* en el quinto aniversario de la subida de Sagasta al poder, el 8 de febrero de 1886: "Nosotros estamos dónde estábamos; siempre en la avanzada del partido que simboliza nuestro ilustre jefe, don Práxedes María Sagasta, pero nunca bajo las órdenes de don Francisco de Paula Rius i Taulet" (Huertas, 2006, p. 16). Sin embargo, esa condición partidista del diario empezó a cambiar en 1887 (Vis Molina, 2005, p. 46). El periodista Roca y Roca dejó escrito en las páginas de la edición de *La Vanguardia* del 28 de enero de 1894, poco después de la muerte de Bartolomé Godó:

"este periódico debe su fundación a don Bartolomé Godó [...] periódico de lucha en un principio para defender a un partido, hubo de sufrir hace años una modificación radical y absoluta, por iniciativa de su mismo fundador, cuando éste se propuso desligarlo de todos los partidos..." (Huertas, 2006, p. 13).

Agustí Calvet, Gaziell, quien más adelante sería director del periódico, escribió que el atrevido nombre del diario quiso demostrar el carácter adelantado del diario frente al carácter reaccionario y el oscurantismo de los conservadores, a los que iba a combatir, pero con la reconversión que sufrió en 1888, según Voltes, perdió su primigenia "intención progresiva y avanzada" (Nogué y Barrera, 2006, p. 16). Al haberse tornado favorable la situación política, la razón de ser del diario dejaba de existir (Nogué y Barrera, 2006, p. 17). Según Voltes, aunque los Godó aún tenían amigos liberales en el Gobierno, Carlos

Godó decidió "cancelar la etapa juvenil y belicosa del diario", seguramente también a causa de la bajada de ventas que sufrieron (Huertas, 2006, p. 21). Según Vis Molina, en *La Vanguardia* se vio que había que decidirse o por parecer un órgano partidista o bien por expresar con autonomía los problemas y opiniones de la Barcelona del momento, ya que el diario había alcanzado un alto nivel económico y sobre todo la adhesión de un público cada vez más vasto e influyente, desengañado de la política que se hacía en Madrid (Vis Molina, 2005, p. 46). Así, afirma la autora, "la orientación del periódico era cada vez más burguesa, como burgueses eran también sus fundadores".

Carlos Godó asumirá la propiedad de la imprenta de la calle de Les Heures, y del diario, el cual relanzará el 1 de enero de 1888, primer día de la Exposición Universal de Barcelona, ya como periódico independiente de su anterior filiación política y con una edición de mañana y otra de tarde (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). Como explicaba Màrius Carol, ex director de comunicación del *Grupo Godó*: "un fenómeno curioso se ha repetido a lo largo de la vida del periódico: sus cambios más radicales y significativos coinciden de pleno con acontecimientos importantes y que tienen consecuencias importantes para la ciudad" (Vis Molina, 2005, p. 46). La primera infancia del periódico transcurre paralela a la Primera Exposición Universal, en la que tuvo un papel decisivo. El diario cumplía entonces 8 años pero iniciaba una segunda etapa y, por ello, reinició su numeración por el 1 y cambió su formato, así como sus instalaciones a la calle Barbará, en la que permaneció hasta 1892, cuando se trasladó a la Rambla de los Estudios (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). Desde el primer número, se suprimió el subtítulo que lo definía como órgano del partido liberal (Huertas, 2006, p. 22). Vis Molina hace referencia al hecho de que en la nueva 'Vanguardia' se eliminan las alusiones a la política interior y destaca el objetivo del diario expresado en el editorial del primer número de reflejar con la mayor fidelidad posible la vida de Barcelona, luego de Cataluña y luego de España (Vis Molina, 2005, p. 47). En ese primer número, *La Vanguardia* dirigía un mensaje a sus lectores en el que, además de hacer suyos los principios de "imparcialidad y severidad" en la crítica, hacía bandera de la pluralidad y la objetividad (Nogué y Barrera, 2006, p. 17):

"Un periódico es la bocina de todos los ecos armónicos, es la repetición de todos los intereses legítimos; en *La Vanguardia* ha de encontrar cada clase su nota, cada lector su frase, y en este concepto y por este medio el periódico vendrá a ser el retrato exacto de la sociedad en cuyo seno y para quien se hace".

La necesidad de demostrar que *La Vanguardia* ya no era un periódico de tendencia política, determinó que en ocasiones, tuviesen que publicar declaraciones de intenciones como la publicada en la edición del 21 de noviembre de 1890 (Huertas, 2006: 36), en la que se definía de la siguiente manera:

"*La Vanguardia* es un periódico liberal-democrático en la doctrina y gubernamental en los procedimientos, que no es órgano de ningún partido ni instrumento de ninguna parcialidad política, sino que, por su cuenta y riesgo, con arreglo a su conciencia, sin prejuicios interesados, analiza y juzga la doctrina y los actos todos de los partidos y de los políticos (...). *La Vanguardia* es hoy, como ha sido en toda su segunda época, como será siempre, un órgano de opinión nacional, independiente y austero en sus apreciaciones; vive y trabaja sin perdonar esfuerzo ni sacrificio en el intento de acertar, exclusivamente por el interés general y público, y solo a su redacción corresponde la responsabilidad de las apreciaciones que haga en la política, como de todo" (Nogué y Barrera, 2006, pp. 17-18).

En la década de los 90, empezaron a usar el subtítulo "Diario político independiente" (Huertas, 2006, p. 36). Algunos indicios sobre cómo el diario trataba de demostrar su pluralidad son la extensa cobertura de informaciones como la visita del líder republicano, Nicolás Salmerón, a Barcelona en 1891, o la publicación de versos y de notas de sociedades catalanistas (Huertas, 2006, p. 37). En ese periodo de relanzamiento, el periódico estuvo dirigido por Modesto Sánchez Ortiz, un periodista andaluz recomendado por Sagasta a Carlos Godó (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). De él se ha destacado su gran intuición en la selección de colaboradores" además de su talante "innovador y de visión de futuro" (Nogué y Barrera, 2006, p. 20). En aquella primera época del diario "independiente" las páginas del periódico se abrieron a los jóvenes artistas e intelectuales de la sociedad catalana de entonces; Casas, Nonell, Rusiñol, Casellas y una larga nómina de artistas e intelectuales, que son muestra de aquella profunda transformación ("Historia Institucional", 2013). En la web corporativa del *Grupo Godó*, destacan que gracias a esa transformación, "en 1990, el diario ya publicaba la primera crítica de un joven pintor llamado Pablo Ruiz Picasso" ("Historia Institucional", 2013). Durante aquella época, el diario también contó con las "firmas de intelectuales como Alas Clarín y Unamuno, principales escritores de la generación del 98 ("Historia Institucional", 2013). Huertas, por su parte, destaca redactores como Josep Abades, Joan Puiggarí, Felip Ferrer, Joan Simó, Melcior Rigoles, etc. y colaboradores como Bartolomé Robert —

famoso doctor que llegaría a ser alcalde de Barcelona—, José Echegaray —futuro Premio Nobel—, Víctor Hugo, Octave Mirbeau, que sin embargo, dice que "lucían poco en un diario modesto en el que primaba la política de partido sobre la información" (Huertas, 2006, p. 21). Es preciso destacar que Carlos Godó, además de compartir la militancia en el partido liberal con su hermano, y de dedicarse a la fábrica durante los años 60 y 70, fue Miembro del Comité Liberal Monárquico de Barcelona y diputado en las legislativas de 1893 y 1896 (Huertas, 2006, p. 22). Aunque en la nueva época, *La Vanguardia* fue más informativa y menos política, continuó dando apoyo al partido liberal e incluso, según alguna publicación de la "época", marcaba el tono del fusionismo en general, el cual definía junto al liberalismo y el constitucionalismo, el partido presidido por Sagasta. Sin embargo, también Huertas reconoce que Modesto Sánchez Ortiz consiguió que de un periódico de segunda fila, saliera uno importante (Huertas, 2006, p. 28).

En la web corporativa del Grupo Godó, se define el diario de esta segunda etapa como "un modelo de diario independiente, plural y moderno" y a su nuevo director como el periodista que logró "convertir un periódico partidista en el gran referente de la prensa independiente barcelonesa" y adaptarse a la vida cultural de Barcelona ("Historia Institucional", 2013). Según Vis Molina, Sánchez-Ortiz "supo captar muy bien que en esos años la vida cultural de la ciudad se gestaba y desarrollaba en el Ateneo Barcelonés, donde llegó a ser una figura muy querida y respetada" (Vis Molina, 2005, p. 48). Huertas atribuye al director, Modesto Sánchez Ortiz, el mérito de entender la sociedad en proceso de cambio en la que vivían y de poner el periódico al servicio de las fuerzas que se movían para hacerlo posible (Huertas, 2006, p. 37). En 1890, el director transformó las dos ediciones de *La Vanguardia* en una sola y explicaba las intenciones que habían impulsado los cambios de aquellos últimos dos años (Huertas, 2006, p. 33):

"Hijos de la prensa, nacidos intelectualmente en ella, y en ella educados, sentimos por el periodismo verdadero amor. La hoja diaria, como reflejo de la civilización, ha de confeccionarse con el procedimiento que pide dato, dato y dato; ha de ser tan compleja como la civilización misma. Cuando leemos las hermosas páginas de ese periódico, nuestro amor a Cataluña y nuestro amor al periodismo tienen una vigorosa conjunción, y este afán incesante por el progreso de lo que amamos encuentra su fórmula concreta: que *La Vanguardia* revele a Cataluña; que no sea preciso leer la data de *La Vanguardia* para saber que es hija de Barcelona".

También destacaba la importancia que pretendía darle al mundo del arte, las letras y las ciencias (Nogué y Barrera, 2006, pp. 21-22):

"Hoy no queremos sino decir (...) a los que cultivan, a esos hombres de ciencia que pululan por las academias y los Ateneos catalanes; a esa literatura y a esa crítica que edifica y pide que el arte en sus diversas expresiones edifique también sobre cimiento sólido, sobre la verdad humana; a ese ejército de artistas catalanes (...) que *La Vanguardia* está a su lado y que en *La Vanguardia* tiene el sentido científico-crítico y artístico de Cataluña un expositor y un defensor convencido, que por amor a la patria española y para vigorizar su civilización, pide aunque la petición no precise, voz y voto para la civilización catalana".

Esas intenciones manifestadas por Sánchez-Ortiz tuvieron su reflejo en la nueva concepción de los contenidos y del diseño del periódico. La nueva edición contenía un sumario en la portada con las secciones que contenía: "Política Interior", "Política extranjera", "Asuntos locales", "Trabajos de Aménidad", "Artes, Letras y Ciencia" e "Intereses materiales" (Huertas, 2006, p. 33). Una de las determinaciones de Sánchez Ortiz fue la de dar un aire más dinámico y ameno al diario, razón por la cual contactó con diversos artistas y puso como director artístico a un dibujante, Josep de Passos, equipo que ilustraba con grabados de calidad los diversos acontecimientos de la actualidad (Huertas, 2006, p. 35). Intelectuales como Josep Pla y Joan Maragall afirmaron sobre *La Vanguardia* que con el equipo de jóvenes que hablaban de arte, historia, derecho, costumbres, economía y de todo con espíritu amplio y generoso, se llevaba detrás a todo Barcelona que es cosmopolita y se había convertido en el diario preferido de la gente inteligente de la ciudad (Huertas, 2006, p. 37).

La Vanguardia tenía, pues, la intención de reflejar toda la cultura de Cataluña, más allá de los temas políticos con respecto a los que la Barcelona de final de siglo se manifestaba aburrida y desengañada (Nogué y Barrera, 2006, p. 19). Es reveladora una nota que dirigían a los lectores en el frontispicio de uno de los míticos folletones —Desde el Molino (1894), con textos de Santiago Rusiñol y dibujos de Ramón Casas— que empezaron a regalar a los lectores a cambio de las suscripciones (Huertas, 2006, p. 30):

"*La Vanguardia* no cesa en su empeño de dotar a Barcelona de un órgano de opinión independiente que, sin olvidar los problemas políticos (aunque reducidos a sus justos límites) que tanto influyen en la vida de la nación, refleje las manifestaciones todas del trabajo y de la inteligencia".

Ya desde sus albores, *La Vanguardia* trató de hacerse con un núcleo de suscriptores fieles, y enseguida puso en marcha una intensa política de promoción: desde el principio ofrecieron a sus lectores la posibilidad de servirles el periódico en cualquier punto de España; en 1885, consta el primer ejemplo de promoción por la cual se combinaba el abono con un descuento en un libro titulado 'Historia contemporánea. Anales desde 1943 hasta la conclusión de la última guerra civil'; en 1893, el diario ofrecía a los suscriptores audiciones de ópera del Liceo a través de unos teléfonos instalados en un salón de la Redacción; y crearon a la par una extensa red de puntos de suscripción por toda Cataluña (Nogué y Barrera, 2006, p. 22). Además, en 1980, Antonio Moreno, administrador del periódico, hombre de confianza de los propietarios más que del director, introdujo las esquelas en la portada de *La Vanguardia*, las cuales ocuparían ese lugar durante más de cuarenta años, dando así un enfoque comercial a la necesidad social de contar con un órgano a través del que anunciar los fallecimientos, y también empezaron a insertarse los anuncios económicos, que con el tiempo serían la columna vertebral de la economía de *La Vanguardia* (Nogué y Barrera, 2006, pp. 22-23). Esas estrategias muestran, por un lado, la capacidad del rotativo de fidelizar a sus lectores a través de servicios que reflejaban la preocupación cultural del diario, y por otro lado, la visión empresarial que les convirtió en una de las empresas industriales más sólidas de Cataluña (Vis Molina, 2005, p. 53).

Desde 1981, dirigirá el negocio Ramón Godó Lallana, hijo de Carlos Godó Pie, el cual será el verdadero impulsor de la compañía como empresa periodística (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25; Vis Molina, 2005, p. 53). A pesar de que fueron varias personas relacionadas con *La Vanguardia* como Gaziel o como Horacio Saenz Guerrero, los que alabaron la visión de futuro y la intuición de Ramón Godó, así como su capacidad financiera y organizadora, también más de uno fue muy crítico con el nuevo propietario, al que consideraban de un carácter atrabiliario y autoritario (Nogué y Barrera, 2006, p. 24; Llanas, 1994, pp. 395-396). Vis Molina lo describe como un hombre “avaro hasta límites insospechados”, que “por el contrario, supo invertir en su negocio, escogiendo y gastando dinero en rotativas modernas y maquinarias que en su momento sonaron revolucionarias” (Vis Molina, 2005, p. 53). Según la autora, fue un hombre con diversas taras físicas que le configuraron un carácter huraño y desconfiado, más amante de la soledad que de la compañía de sus congéneres, lo cual favoreció su concentración en los negocios familiares, los cuales gestionó desde muy joven, gracias también a una buena formación en Barcelona y Alemania, dónde se convirtió en un ferviente germanófilo, conocedor de las empresas y tecnologías de ese país (Vis Molina, 2005, pp. 54-56).

Ramón Godó siguió el camino político de sus predecesores y fue diputado liberal por Igualada (1898-1905), y aunque luego, ante la crisis del partido, se distanció y presumía de apoliticismo, en 1918 se alineó con el movimiento conservador conocido como Unión Monárquica Nacional, con otros antiguos dirigentes del partido liberal, por lo que el autor le acusará de mantener un "apoliticismo de conveniencia" (Huertas, 2006, p. 57-58; Vis Molina, 2005, p. 61). Sobre él escribirá Josep Pla uno de sus 'Homenots' que no se publicó hasta 1975 y que criticaba el neutralismo "posibilista i apàtrida" de *La Vanguardia* (Huertas, 2006, p. 57; Llanas, 1994).⁷³ Lo que sí era cierto era el distanciamiento con los partidos tradicionales, cuya crisis Godó atribuía al catalanismo, con el cual tenía pocas simpatías (Huertas, 2006, pp. 57-58). Otra de las posturas claras de Godó era su apoyo a la Monarquía, que se refleja en el periódico, por ejemplo, cuando en 1919 anunciaba un día de afirmación monárquica que tendría lugar en la Capitanía General, dónde se recogerían firmas para un movimiento —Unión Monárquica Nacional— del que Godó fue uno de los firmantes y el cual combatía las inquietudes autonómicas y tenía todos los signos de transformarse en partido (Huertas, 2006, p. 65; Vis Molina, 2005, p. 74). Además de publicar un anuncio de una página entera, el diario afirmaba: "*La Vanguardia*, cuyos sentimientos monárquicos no es necesario reiterar, desea el mejor éxito a los organizadores" (Huertas, 2006, p. 65).

En 1901, Sánchez Ortiz, el cual parece que no tuvo muy buena relación con Ramón Godó, sale escogido como diputado del Partido Liberal por Mataró y asumen la dirección colegiadamente, Alfred Opisso y Ezequiel Boixet (Huertas, 2006, pp. 43-47; *Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). Durante la época de Opisso y Boixet, Huertas destaca que redactores y colaboradores tuvieron mucho menos peso que en la época de Sánchez Ortiz, y que ambos directores pecaron quizá de cautelosos por querer observar "la más estricta neutralidad" y por mantener "la proscripción absoluta de cuanto pudiera redundar en ofensa a la moral, en desprestigio del principio de autoridad y en exacerbación de las pasiones", filosofía que les llevó, por ejemplo a no publicar más editoriales de los indispensables, tal y como les acusó Josep Pla, solo en defensa "de los principios imperantes: orden, monarquía, iglesia, intereses económicos, etc." (Huertas, 2006, p. 53).

⁷³ Pla Obtiene de Gaziell un texto sobre *La Vanguardia* que, a penas retocado, transforma en el retrato de Ramón Godó, un 'Homenot' insólito dentro de la serie que concibe como una contribución a la operación de desbancar la hegemonía de aquel diario en beneficio de El Correo Catalán, adquirido un año antes por un grupo de industriales algodonereros (Llanas, 1994, p. 398). No se publica en el momento inicialmente previsto por el temor expresado por Gaziell y, sobre todo, por Cruzet -el editor-, por las represalias de *La Vanguardia*, empresa que disponía de unos medios periodísticos, técnicos y económicos que la convertían en un poderoso grupo de presión (Llanas, 1994, p. 398).

El 25 de octubre de 1903, se inaugura la emblemática sede de la calle Pelayo 28, un edificio modernista, entre la Plaza de la Universidad y la Plaza de Cataluña, que ocuparán durante un siglo (Vis Molina, 2005, p. 63). En ella instalarán su primera rotativa, una *Köenig & Bauer*, en los talleres a los que se accedía por la calle posterior al edificio, cuya calle recibió desde entonces el nombre de Tallers a causa de esta circunstancia y pronto adquirieron varias linotipias para poder atender al creciente volumen de composición de textos (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25-26). Ramón Godó previó la expansión del consumo de prensa de finales del s. XIX, que además coincidiría a partir de 1900 con un crescendo mercantil e industrial que favoreció también el crecimiento de los anuncios, que aflúan al periódico a precio de oro y que requirieron la innovación en maquinaria y la mayor producción de papel para darles cabida (Nogué y Barrera, 2006, pp. 24-25). Todas esas novedades se destacaban habitualmente en las páginas del periódico para informar a los lectores (Vis Molina, 2005, p. 64). El 28 de marzo de 1905 ponían por primera vez en la portada la leyenda "Fundada por don Carlos y don Bartolomé Godó", que excepto en el periodo de la Guerra Civil, ya siempre ha llevado debajo de la cabecera (Huertas, 2006, p. 51). Quizá fue una decisión más de Ramón Godó para dejar constancia de los orígenes de la propiedad del periódico y de la autoridad que le daba su apellido.

En 1906, accede a la dirección Miquel dels Sants Oliver, que durante un tiempo la comparte con los dos anteriores, atrayendo a destacados periodistas de su competidor *Diario de Barcelona*, "decano de la prensa continental" (*Noticias de la comunicación*, p. 25). El nuevo director había decidido abandonar su anterior trabajo en el 'Diario de Barcelona' porque se encontraba incómodo con la actitud reaccionaria y anticatalana que estaba tomando la propiedad y había arrastrado también a otros colaboradores del diario, como el célebre Joan Maragall (Huertas, 2006, p. 53). Según Vis Molina, su talante era más bien conservador y durante su dirección, el periódico dio un giro hacia la derecha (Vis Molina, 2005, p. 62). También fue una persona respetada en el *Ateneo Barcelonés*, del que fue secretario, además de ser un periodista "de gran olfato y con unos criterios muy claros", cuya huella se dejará ver en el periódico desde el principio de su dirección (Vis Molina, 2005, p. 66). Huertas afirma que era una figura de prestigio que se incorporaba a una redacción más bien gris y profesaba un catalanismo sin estridencias que manifestaba tanto en sus artículos como en otras obras que publicó (Huertas, 2006, pp. 53-54). Vis Molina afirma que Sants Oliver seguirá la línea iniciada por Sánchez Ortiz, consiguiendo la apertura del diario a los sectores más inquietos de la cultura catalana, para lo que fue buena prueba la "total sintonía" que el diario tuvo a partir de entonces con los ideales de

Prat de la Riba, presidente de la *Diputación de Barcelona* desde 1907 hasta 1917 (Vis Molina, 2005, p. 67). Pero ese catalanismo ideológico de Sants Oliver también fue el que le enfrentó años más tarde al propietario de *La Vanguardia*.

Con la llegada de Sants Oliver, se constituyó la llamada 'dirección trinitaria', creación de Ramón Godó, a causa de la cual fue criticado por personalidades como Gaziell o Josep Pla, los cuales le acusaban de despreciar la labor periodística y verla solo como un medio para mantener el negocio y de tener la voluntad de mantener todo el control de la labor editorial (Nogué y Barrera, 2006, p. 25). Huertas y el mismo Gaziell definen la dirección compartida como una táctica de Ramón Godó basada en la máxima "dividir para reinar" (Huertas, 2006, p. 74). La triple dirección se materializaba también en una mesa triangular destinada a las tres personas que dirigían el periódico, porque Godó pretendía que las decisiones no dependiesen solo de una persona, pero la realidad es que varias personas vinculadas a *La Vanguardia* confirman que era Oliver el que dirigía el periódico y contrataba a las personas (Huertas, 2006, p. 55; Vis Molina, 2005, pp. 62-66).

Según afirman en la página web corporativa, "En aquella época *La Vanguardia* conectó plenamente con la vida social y cultural catalana, y se convirtió con más de 80.000 ejemplares, en el diario de mayor difusión de Cataluña" ("Historia institucional", 2013). Entre 1910 y 1912 compran cinco rotativas y en 1912, construyen una fábrica de papel, la Central Papelera, en Pueblo Nuevo, que ampliarán en 1918, para abastecer las crecientes necesidades del periódico, que en los años 20 ya producía ediciones de 48 páginas y que llegó a rozar los 200.000 ejemplares el año de la muerte de Ramón Godó Lallana, 1931 (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25-26). Tras sucesivos incendios, el más grave en 1924, Godó se propuso reconstruir la fábrica y mejorar sus infraestructuras para hacerla la más competitiva de España, lo cual consiguió en 1926 (Vis Molina, 2005, p. 69). En 1916, Ramón Godó fue nombrado conde de Godó, gracias en parte a la influencia de las buenas relaciones que tenía Oliver y *La Vanguardia* lo contaba el 16 de noviembre de aquel año destacando "los esfuerzos del Señor Godó en la esfera del trabajo nacional, del patriotismo, de la prensa periódica" (Huertas, 2006, p. 58). Según Vis Molina, el nombramiento fue gracias a las ayudas económicas que Godó había prestado a la monarquía durante la guerra de Marruecos (Vis Molina, 2005, p. 72).

Según Huertas, por aquella época, el país era lo que era y sus periódicos también, pero *La Vanguardia* mediocre, daría un gran salto a partir de la Primera Guerra Mundial (Huertas, 2006, p. 57). Uno de los grandes éxitos del diario fue el de ser el primer diario español que envió corresponsales a París y Berlín, capitales de los bandos contendientes

durante la primera Guerra Mundial (Vis Molina, 2005; Huertas, 2006). Ricardo Blasco, el veterano periodista que les enviaba algunas crónicas que se sumaban a los despachos de la Agencia Havas para la cobertura sobre lo que pasaba en París, se despidió en 1914 porque según afirmó el diario *El Mundo* de Madrid, en *La Vanguardia*, le hacían forzar las crónicas hasta darles un tono germanófilo (Huertas, 2006, p. 60). *La Vanguardia* se defendió de aquello afirmando que "en el asunto de la guerra, nos atenemos a una neutralidad sincera, procurando ofrecer las versiones de los dos lados". En 1914, Agustí Calvet —Gaziel— empezó a trabajar como corresponsal en París para *La Vanguardia* (Huertas, 2006, p.61). Para contrarrestar la labor profrancesa de Gaziel, el periódico contaba con la presencia de Enrique Domínguez Rodiño en Alemania, con un carácter más germanófilo. El éxito de la información internacional y el esfuerzo por mantener la neutralidad supusieron para el diario un salto adelante ya que consiguió pasar los 80.000 y los 90.000 ejemplares de tirada y situarse muy por encima de la tirada del resto de prensa barcelonesa (Huertas, 2006: 61; Vis Molina, 2005, p. 69).

Durante el otoño-invierno de 1919-1920, *La Vanguardia* dejó de salir en varias ocasiones por los enfrentamientos con los sindicatos y por la paralización de la ciudad por la huelga (Nogué y Barrera, 2006, p. 26). En ese intervalo muere Sants Oliver y el diario no pudo publicar la noticia hasta muchos días después (Nogué y Barrera, 2006, p. 26). En 1920, Gaziel es nombrado director, quien compartiría el cargo hasta 1931 con Josep Escofet, Dídac Priu y Manuel Rodríguez Codolà, aunque en realidad, sería el primero el que llevaría las riendas del periódico (Nogué y Barrera, 2006, p. 26; Vis Molina, 2005, p. 75). En 1933, Gaziel, que había sido el hombre de confianza de Miquel dels Sants Oliver, se consagró como el único director (Huertas, 2006, p. 75).

En septiembre de 1923, el capitán general de Cataluña, Miguel Primo de Rivera da el golpe de estado que fue bien acogido por la mayoría del empresariado catalán, y por tanto, también por *La Vanguardia*, como demostraba con su cobertura y con el editorial sobre aquel hecho (Huertas, 2006, p. 76). Sin embargo, en ocasiones, procuró mantener una posición equidistante entre las distintas posiciones políticas silenciadas bajo la dictadura, cuestión que incluso les llevó a ser suspendidos durante dos días por el Gobernador Civil, Joaquim Milans del Bosch, por haber informado del consejo de guerra contra diversos militares por un fracasado pronunciamiento contra Primo de Rivera en 1926, y haberse saltado la censura (Huertas, 2006, p. 78). Eso no evitó que el mismo Primo de Rivera publicase artículos en 1929, pero tampoco que el mismo Gaziel le contestara y

exigiese, por ejemplo, ayuda estatal para el déficit que sufría Barcelona por la Exposición Universal (Huertas, 2006, pp. 78-79).

Desde 1923, se fueron introduciendo mejoras en el periódico; firmaron un convenio de exclusividad con la Agencia United Press International y fueron fichando a nuevos colaboradores como Agustí Duran i Sanpere, Joaquim Folch y Eugeni d'Ors (Huertas, 2006, p.78). En este tiempo se produce una nueva renovación de los talleres y del diario, que el 1 de enero de 1924, estrenará nueva mancheta, con su logotipo rediseñado por el alsaciano Franz Schuwer, que trabajaba en Seix y Barral (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25). Entonces la primera página ya estaba totalmente ocupada por esquelas y en una segunda portada, incluía los editoriales y artículos de opinión (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25). Durante aquella época, Gaziél fue identificándose con la idiosincrasia del diario y, con motivo del 45 aniversario, en 1926 publica una editorial en la que afirmaba que *La Vanguardia* era "una institución local de las más características que Barcelona puede mostrar al forastero", la identificaba con "el espíritu de la burguesía catalana", la cualificaba como "terreno de aluvi3n" y destacaba las esquelas, que más adelante criticaría y que después de la Guerra Civil desaparecerían de la portada, como elemento distintivo: "Las esquelas mortuorias son exactamente lo mismo que los 'tortells del forn de Sant Jaume'; manifestaciones distintas, una luctuosa y otra gastron3mica, de una misma inexpugnable idiosincrasia local" (Huertas, 2006, p. 77).

El 16 de octubre de 1929, año de la celebraci3n de la segunda Exposici3n Universal de Barcelona, iniciaba la publicaci3n de un suplemento gráfico de cuatro páginas (aunque comenzó con 8), impreso en huecograbado, en cuya portada aparecía una foto del rey Alfonso XXIII. Durante aquella época, *La Vanguardia* "se consolidó como el primer diario de España y uno de los principales de Europa", gracias a que fue "pionero a la hora de introducir todos los avances técnicos, la conexi3n con las agencias, (...) y la instauraci3n de una amplia red de corresponsales" ("Historia institucional", 2013). Según datos del mismo diario, en 1929, la tirada media era de 122.278 ejemplares, más de la mitad repartidos en suscripciones (66.192) y en 1934, la media estaba en 177.785 ejemplares y las ventas superaban a las suscripciones (75.825) (Huertas, 2006, p. 82). En materia laboral, igual que hiciera ABC, tomó algunas medidas no habituales en su tiempo y Ramón Godó estableció las vacaciones pagadas e instituyó un Montepío que daba pensiones de jubilaci3n, viudedad e invalidez y prestaba servicios asistenciales en condiciones muy ventajosas, y el cual funcionó siempre con un déficit que la caja del periódico se encargaba de sufragar (Nogué y Barrera, 2006, p. 29).

En 1931, asume la dirección en solitario Agustí Calvet, coincidiendo con el acceso a la gestión de la empresa de Carlos Godó Valls, a la muerte de su padre Ramón (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). En un principio, Carlos Godó, había estado afiliado a las juventudes mauristas y a la Unión Monárquica y, durante la República, se afilió al partido de derechas Renovación Española; *La Vanguardia* se había definido por ser "informativa y apolítica" y una institución que siendo conservadora y gubernamental, nunca se había movido mucho del apoliticismo poco comprometedor, pero no siempre pudo decirse lo mismo de sus propietarios, quienes influirían bastante directamente en la dirección editorial aunque no siempre por la lealtad a ciertos ideales y sí para mantener sus buenas relaciones (Huertas, 2006, p. 83; Nogué y Barrera, 2006, p. 29). De hecho, Carlos Godó escoge a Calvet por "ser persona de talla relevante, de ideas derechistas y de orden en aquel entonces y de plena confianza de la empresa" y el contrato que firmaron establecía que el director llevaría el diario de acuerdo con el propietario y que "la marcha política del periódico iría de acuerdo con las ideas del Propietario", cuestión por la que Gaziel sería muy criticado pero de la que también se defendió afirmando de sí mismo ser hombre que ama la verdad y la justicia más incluso que a Cataluña (Huertas, 2006, pp. 85-87). El propio Gaziel escribió sobre los principios editoriales, que denomina 'principios eternos', y que, según él, podían resumirse en dos: "acatamiento automático a las instituciones triunfantes y defensa, sin discusión posible del orden establecido" (Nogué y Barrera, 2006, p. 29).

Al sucesor de Ramón Godó le tocaría conducir el periódico en una de sus etapas más delicadas, desde el inicio de la Segunda República Española hasta su fallecimiento en 1987, pasando por la guerra civil y el régimen del General Franco (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26). Cuando Carlos Godó se queda al frente del negocio, no conocía su funcionamiento y, según Josep Pla, actuó como un hombre lleno de temores y vacilaciones, superado por la enorme dimensión de la fortuna heredada y por la envergadura del negocio (Vis Molina, 2005, p. 107). La República sorprendió al periódico que hasta el momento había sido monárquico y al inicio, su postura fue de tímida pero vacilante aceptación del nuevo régimen, aunque frente a las primeras huelgas, algunos actos violentos y la ley de congregaciones religiosas, empezaron a mostrar su postura crítica con el gobierno (Huertas, 2006, pp. 84-85).

El 19 de julio de 1936, con el inicio de la Guerra Civil, el Gobierno de la Generalitat se incauta del diario, que suspende su publicación desde ese día hasta el 21, para reaparecer a partir del 22, dirigido por M^a Luz Morales, a la que sucederán Paulino

Massip y Fernando Vázquez Ocaña (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26). La primera aceptó por miedo y con las condiciones de que fuera una medida provisional y de no tener responsabilidad en la línea política que adoptase el periódico porque se declaraba apolítica, y ambas le fueron aceptadas (Huertas, 2006, p. 100). El segundo era militante de Izquierda Republicana, el partido de Manuel Azaña, y le dio al diario un tono más de partido (Huertas, 2006, p.105). El tercero empezó como director cuando el Gobierno de la República se trasladó a Barcelona y se trataba del secretario político del jefe de gobierno, Juan Negrín, y había sido diputado del PSOE en el 33 y redactor jefe del periódico del partido (Huertas, 2006, p. 107). La Generalitat empezó a intervenir directamente en el periódico, marginando totalmente a Gaziell (Vis Molina, 2005, p. 110). A pesar de todo, durante aquella época, también pasaron ilustres firmas por sus páginas y algunos escritores importantes expresaban su opinión favorable con respecto a la República en sus páginas: Antonio Machado, Bosch i Gimpera, Erenburg, Malraux, Max Aub, Ramón J. Sender, Thomas Mann, María Zambrano, etc. (Huertas, 2006, pp. 107-108). En alguna ocasión, *La Vanguardia* se saltó la censura previa y fue suspendida por el gobierno, como es el caso de algunos días de agosto de 1938, después de los cuales, en su reaparición, publicaba en la portada un gran retrato de Pablo Iglesias para conmemorar el aniversario de la UGT (Huertas, 2006, p. 110).

En el 36, Carlos Godó abandona la ciudad de Barcelona para ir a Génova y luego pasar en el 37 al bando nacional en San Sebastián, Gaziell se exilia a París y *La Vanguardia* pasó a ser el "principal órgano de expresión, primero del Gobierno de la Generalitat, y más tarde, al instalarse el Gobierno Central en Barcelona, del Gobierno de la República" (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26). Gaziell, ante la amenaza de muerte por parte de la FAI, se exilió a París (Vis Molina, 2005, p. 109). Según explica el propio Gaziell, el Conde no solo le dejó en la estacada huyendo de Barcelona sin decirle nada, sino que además, durante los años de la guerra, avisó a las agencias extranjeras de que no le diesen ayuda económica si la solicitaba en nombre de *La Vanguardia* y de que no revelaran el paradero de la familia Godó (Vis Molina, 2005, p. 118). El breve periodo que pasó Gaziell en *La Vanguardia* entre el estallido de la guerra y su exilio le costó después de la guerra una causa en el Tribunal de Responsabilidades y un consejo de guerra, ante los cuales declaró ser tan responsable de la línea editorial del diario como el propietario (Vis Molina, 2005, p. 119). Entre ambos creció un gran rencor entre ambos que se mantuvo hasta un año después de la muerte de Carlos Godó, cuando en 1988, una exposición sobre Gaziell en el

Colegio de Periodistas favoreció la reconciliación del periodista con su periódico (Vis Molina, 2005, p. 119).

El 25 de enero de 1939 publica su último número bajo el control gubernamental republicano, con 4 páginas y el subtítulo de "Diario al servicio de la democracia", para reaparecer el 27 de enero con el subtítulo de "Diario al servicio de España y del Generalísimo Franco", dirigido por Manuel Aznar (abuelo del que sería presidente del gobierno español, José María Aznar) (Huertas, 2006, p. 169). Dos días después, fue "obligado" a cambiar el título por *La Vanguardia Española*, que mantendrá hasta el 15 de agosto de 1978, y recuperó los nombres de los fundadores y la numeración del último ejemplar anterior a la explosión de la Guerra Civil, lo cual, años después, Javier Godó consideró como "todo un signo empresarial" (Huertas, 2006, p. 120; Vis Molina, 2005, p. 115; *Noticias de la comunicación*, 2006, p.25; "Historia institucional", 2013). El Conde de Godó tenía motivos para sospechar que la recuperación de la propiedad no iba a ser fácil y dio plenos poderes a Aznar y a Josep Pla para que se hicieran cargo de *La Vanguardia* (Vis Molina, 2005, p. 114). Manuel Aznar era cercano a Izquierda Republicana pero consiguió pasar al bando franquista dónde fue detenido y consiguió salvarse gracias a la intervención del General Mola, que era navarro como él, y a que se había ganado la confianza de Franco en varias ocasiones desde que empezó a dirigir el Diario Vasco en el 38 (Huertas, 2006, p. 122). Aznar era hombre conciliador y dialogante que se ganó la confianza del Conde (Vis Molina, 2005, p. 118).

Aunque el Conde recuperó la propiedad empresarial, no así la ideológica, ya que el periódico estuvo sometido a la censura y a los directores impuestos desde Madrid y, por ello, asumió que debía abstenerse de tomar decisiones, las cuales tomarán los sucesivos directores (Vis Molina, 2005, p. 116). Según explican en su página web corporativa, "con la victoria del bando franquista, la propiedad recuperó el control financiero del diario, pero, a causa de la censura, no podía influir en la línea editorial" ("Historia institucional", 2013). Sin embargo, conviene destacar que Carlos Godó no solo militó en la Falange Española en los años 40, sino que fue procurador de las Cortes franquistas en dos ocasiones (Huertas, 2006, p. 132). Vis Molina explicará que, puesto que había sido Franco el que había permitido que Godó recuperara la propiedad, el Conde se mostraría muy cercano al Régimen, aunque como muchas otras familias monárquicas, siempre albergarían la secreta esperanza de su restauración (Vis Molina, 2005, p. 117). En ese periodo, se inicia una sucesión de directores impuestos por Franco: Luis Martínez de Galinsoga (1939-1960), otra vez Manuel Aznar (1960-1962) y Xavier de Echarri (1962-1969) (Vis Molina, 2005,

p. 120; *Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). El primer redactor jefe de aquella época fue Antonio Martínez Tomás, hombre de confianza del Conde de Godó, que no congenió con Galinsoga y se fue de corresponsal en el 43 a Lisboa, y fue sustituido por Francesc Garrigó Riu, que fue el que intercedió para que el Conde entrase a formar parte del accionariado del Diario de Barcelona (Huertas, 2006, pp. 147-148).

En esa época, *La Vanguardia* condenó sin paliativos el régimen republicano y mostraba una confianza absoluta en el nuevo régimen, además de que con Galinsoga, adquirió un estilo más de panfleto que de diario informativo (Nogué y Barrera, 2006, pp. 40-41). El estilo de enaltecimiento del régimen que tenía Galinsoga y la redacción más bien gris, formada por periodistas de un nivel más bien bajo, hizo que durante esos años, el periódico fuera del mismo estilo servil que toda la prensa española de la época de postguerra (1939-1966), a excepción de algunas ocasiones en que alguno de los periodistas destacó personalmente y llegó a publicar algún contenido algo menos afín a las indicaciones de la censura, siendo por ello casi siempre castigado (Huertas, 2006, p. 147). Como la mayoría de la prensa española, a gusto o a disgusto, *La Vanguardia* trató la Segunda Guerra Mundial, entre el 39 y el 43, siempre desde un enfoque germanófilo, con algunas excepciones sobre todo a partir del 44, como es el caso de los artículos de carácter aliadófilo de Santiago Nadal, jefe de internacional de *La Vanguardia*, el cual fue sancionado por Galinsoga y obligado a retirar su firma e incluso una vez encarcelado en el castillo de Montjuïc, y hasta que a partir del 45 empezaron a tomar otras posiciones y a enaltecer la neutralidad, igual que lo hizo el régimen de Franco (Huertas, 2006: 137-140, 149). No fue hasta finales de los años 50 que se fueron incorporando periodistas y colaboradores con mayor renombre que contribuyeron a mejorar el nivel (Huertas, 2006, p. 151; Vis Molina, 2005).

También durante aquella época, en 1953, el conde de Godó impulsó el trofeo de tennis que llevaría su nombre, el cual inauguraba las nuevas pistas del club de tennis de Pedralbes y en solo tres ediciones se haría un hueco en el ámbito tenístico internacional y a escala española era el más importante (Huertas, 2006, pp. 157-158). El conde era un gran aficionado al deporte y buscaba una proyección social complementaria a la que le daba ser dueño del periódico más importante del país (Huertas, 2006, pp. 158). A pesar de la censura y la baja calidad, en la web corporativa se destaca que *La Vanguardia* "mantuvo su hegemonía dentro de la prensa catalana" y destacó por su sección de Internacional, encabezada por Santiago Nadal, la cual, según afirman en su página web, fue de las pocas proaliadas durante la Segunda Guerra Mundial ("Historia institucional", 2013). La vida de

los condes por aquella época fue plácida, viajaban mucho, especialmente a Nueva York, y sabían que el periódico era una fuente segura de ingresos, hasta que en 1958 perdieron a uno de sus hijos, en 1959 empezaron los problemas con Galinsoga y en 1962, perdieron a otro de sus hijos (Huertas, 2006, pp. 172-173; Vis Molina, 2005).

En la web corporativa del *Grupo Godó* solo mencionan a Galinsoga como director de la época franquista, de quien afirman que "no entroncó con la realidad catalana y hasta se declaró públicamente enemigo de Cataluña y de todo lo catalán" y "debido a la movilización popular en su contra", "el propio Franco decidió relevarlo" ("Historia institucional", 2013). En 1959, hubo la primera huelga conjunta de lectores y anunciantes: las protestas, las bajas en las suscripciones y el boicot de los anunciantes, alertaron al conde Godó sobre el desprecio de la sociedad catalana por las formas de Galinsoga y por su odio público a los catalanes, y escribió al Ministro de Información, Arias Salgado, la cuestión pasó al Consejo de Ministros, después del cual Franco le pidió a Arias Salgado que pidiese a Galinsoga la carta de dimisión (Huertas, 2006, p. 161). Después de eso, el conde de Godó redactó la carta de despido que le hizo llegar a través de otros dos miembros del periódico (Huertas, 2006, p. 168; Vis Molina, 2005).

Otro episodio vivido por Carlos Godó y Gaziel, una vez acabada la Guerra Civil, da cuenta del tipo de relación que solía tener en conde con los diferentes directores. A Gaziel se le abrió un expediente en el tribunal de responsabilidades políticas dónde se cuestionó la orientación ideológica del diario durante la República (Huertas, 2006, p. 129; Vis Molina, 2005). Por lo visto, el informe sobre Gaziel era demoledor y demostraba tener un alto grado de información que seguramente había sido facilitada desde dentro de *La Vanguardia* Española, a lo cual Gaziel respondió presentando el contrato firmado entre él y Carlos Godó, en el que quedaba claro que "la marcha política del diario irá de acuerdo con las ideas del propietario" (Huertas, 2006, p. 129). Por ese motivo, también se le abrió un expediente a Carlos Godó, ya que además había un sector dentro del régimen franquista que opinaba que había que controlar a la burguesía catalana y hacerles conscientes de que la recuperación de su estatus había sido un privilegio concedido por Franco (Huertas, 2006, p. 130). Finalmente, el Conde fue absuelto y el caso de Gaziel sobreesido, pero este episodio lanzó sobre los Godó críticas como las que se derivan de declaraciones en los juicios, en la que se tildó a *La Vanguardia* de oportunista y se defendió a Gaziel como "catalanista pero sin estridencias", o de la 'Història de *La Vanguardia*' escrita por el mismo Gaziel y publicada como obra póstuma y clandestina en 1971, y luego re-editada en 1994 por la editorial Empúries (Huertas, 2006, p. 131).

Después de Galinsoga, Manuel Aznar se dedicó a la tarea de recuperar la confianza de los lectores y a reconciliar la relación de *La Vanguardia Española* con el catalanismo moderado, a la vez que como Presidente del Consejo Nacional de Prensa, abogó por liberalizar la censura (Nogué y Barrera, 2006, p.75). Y después de Aznar, el gobierno elegirá a Xavier Echarri para sustituirle, también conservador pero moderado y prudente (Huertas, 2006, p. 174). Durante aquellos años, otros redactores célebres del periódico como Josep Pla y Carlos Sentís, tuvieron reacciones muy críticas con el conde de Godó, a quien el segundo acusó de una "nula y curiosa actuación" a causa de la que *La Vanguardia* había dejado de reflejar los intereses de Cataluña y se había convertido sobre todo en una empresa "puramente comercial y sin patria", como afirmaría Pla (Huertas, 2006, p. 177). En el periodo entre el 65 y el 69, el periódico subió en ventas y ganaba mucho dinero gracias a la fórmula de combinar dos tercios de publicidad con uno de información. También esos años fueron descritos como de una moderada obertura coincidiendo con el clima de los años 60 (Huertas, 2006, p. 178).

Por aquella época, empezaron a colaborar en sus páginas, prestigiosas firmas que reflejaban el espectro político más avanzado de la sociedad catalana como, por ejemplo, Antoni Tàpies, Ramon Trias Fargas, Joan Fuster, Baltasar Porcel o Fabián Estapé ("Historia institucional", 2013). "A partir de aquel momento, el diario apoyó el cambio democrático, la instauración de la monarquía y el restablecimiento de la Generalitat de Catalunya" ("Historia institucional", 2013). En 1957 se constituye Talleres de Imprenta S.A. (TISA), propiedad de Carlos Godó Valls (99%), que asume la edición del diario en 1961 (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26). En 1968 traslada los talleres a Pueblo Nuevo, donde el 14 de febrero de 1971 incorpora el color en su portada en huecograbado los domingos (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26). También en ese año lanza su primer suplemento semanal en color, *Siete Días*, que en 1982 se convierte en *La Vanguardia Domingo* y en 1990 en *Magazine* (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26). Y también en 1968, Ramón Godó Lallana, padre de Carlos Godó Valls, obtuvo del rey el título de Conde de Godó, por su labor en defensa de los intereses españoles, que luego heredarían sus sucesores, su hijo Carlos —segundo Conde de Godó— y su nieto Javier —tercer conde de Godó— (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26).

En 1966 fue aprobada la segunda ley de prensa del franquismo, en un intento de modernizar un poco la dictadura, impulsada por Manuel Fraga Iribarne y quedó suspendida la obligación de presentar todos los textos a la censura, aunque se establecían todo tipo de sanciones para los artículos más atrevidos (Huertas, 2006, p. 180). Sin embargo, excepto

alguna excepción como la entrevista publicada al único superviviente de la República, Miguel Maura, por Manuel Del Arco, en *La Vanguardia* persistió la rutina y la mayoría de periodistas vivían de las notas de prensa y pisaban poco la calle (Huertas, 2006, p. 183). En 1969, murió Xavier Exarri coincidiendo con un cambio en el Titular de Información y Turismo que pasaría a ser Alfredo Sánchez Bella, y el conde de Godó decidió jugar sus cartas para conseguir un director que no le fuera impuesto (Huertas, 2006, p. 184).

Manuel Aznar había nombrado como subdirector al riojano Horacio Sáez Guerrero (1969-1983), quién será el primer director elegido libremente, bajo cuyo mandato se recupera la cabecera original de *La Vanguardia*, el 16 de agosto de 1978 (Nogué y Barrera, 2006, p. 43). En la web lo describen como el director que impulsó "una valiente apertura encaminada a conseguir un diario plural y democrático, que representase el sentir de sus lectores" ("Historia institucional", 2013). Muchos de los periodistas que trabajaron con él lo describen como un hombre poco valiente, pero también con buen olfato para moverse en tiempos difíciles, de pensamiento político abierto o lo que entonces llamaban liberal, y que supo mejorar la presencia catalana en el periódico, además de que tuvo como objetivo personal "hacer un periódico liberal dentro del régimen" y consideraba que para hacer periodismo era imprescindible ser escéptico (Huertas, 2006, p. 191). Nombró como subdirector a Santiago Nadal, a pesar de que el conde lo consideraba demasiado independiente y, según Fabián Estapé, lo hizo para tener al enemigo controlado (Huertas, 2006, p. 191). Durante aquella época, seguía existiendo la censura sobre todo en lo que respectaba a temas laborales y estudiantiles, y se produjeron incidentes con la dirección de Horacio, durante la cual, por ejemplo, se produjo la dimisión del redactor jefe de entonces, Antonio Álvarez Solís, cosa poco habitual en los diarios de la época (Huertas, 2006, p. 192).

Los redactores que trabajaron en aquella época en *La Vanguardia* la describen como un ministerio, lleno de conserjes uniformados, dónde eran obligados a llevar corbata e incluso a cortarse el pelo cuando había crecido demasiado, para no ser confundidos con los obreros de los talleres y dónde se llamaban de "usted" y de "Don" (Huertas, 2006, p. 192). Esa imagen requerida en los redactores congenia bastante con la imagen que se transmitía a través de los editoriales, que debían tener un tono de moderada autoridad moral, ser respetuosos y razonados, sin una palabra más alta que la otra (Huertas, 2006, p. 194). Aunque se hicieron cambios, siempre fueron en una línea conservadora y hasta 1975, fueron entrando nuevos redactores de las escuelas de periodismo que acabaron formando una redacción de 60 personas, por primera vez en la historia del diario (Huertas, 2006, p.

195). Eran los últimos tiempos del franquismo y se pudieron permitir también el nombramiento de dos personas liberales para cargos directivos: Llorenç Gomis y Jaime Arias.

En 1970, Javier Godó Muntañola, benjamín de la familia, ante la muerte de sus dos hermanos mayores y la discapacidad del tercero, es nombrado por su padre gerente de la compañía y en 1983, editor del periódico (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 26; Vis Molina, 2005). Este no tenía previsto dedicarse al periódico, sino que pensaba acabar la carrera de económicas e irse a la Escuela Diplomática de Madrid, porque esa profesión le atraía mucho, pero, según él mismo afirmaba, con las muertes de sus hermanos "se hizo evidente que yo tenía que suceder a mi padre cuando llegara el momento" (Huertas, 2006, p. 173). No fue hasta el 11 de agosto de 1978, que el diario "recuperó su auténtico nombre: *La Vanguardia*" ("Historia institucional", 2013). A partir del 76, *La Vanguardia* sufrió un serio descenso de la tirada a causa de la creación de nuevos diarios como *El Periódico* (1978), *Avui* (1976) y *El País* (1976) que se tradujo en un 11% menos en 1980 (Huertas, 2006, p. 199). Esa presión les llevó a hacer cambios en la línea editorial y a la preocupación de mantener las firmas de sus colaboradores más exitosos, puesto que también ellos se iban o empezaban a colaborar con los nuevos periódicos (Huertas, 2006, p. 204).

Entre el 75 y el 85, la crisis de la prensa a nivel internacional provocó la extinción de veteranas cabeceras de la prensa barcelonesa y proporcionó también a *La Vanguardia* un balón de oxígeno y una reserva de lectores huérfanos en el segmento del conservadurismo moderado, que compensaron las pérdidas —reales o virtuales— que sufrió el diario de la familia Godó entre los sectores más jóvenes o que exigían formulaciones más modernas e incisivas y contenidos más aperturistas en lo ideológico y más agresivos en lo político (Castro, 2002, p. 670-671). Horacio mantenía correspondencia habitual con el conde de Godó y en sus cartas se reflejaba su carácter liberal y antifranquista, y fue quién hablaba al conde de las nuevas tendencias políticas que pretendían devolver la soberanía al pueblo, y quién le convenció de entrevistar al President de la Generalitat en el exilio, Josep Tarradellas, por ser un elemento moderador y anticomunista y porque todos los periódicos lo habían hecho ya (Huertas, 2006, p. 200). Horacio pensaba que era momento de vencer los miedos históricos del conde en cuanto al catalanismo y las izquierdas, cosa que no era fácil y por la cual recibió muchas quejas del propio conde por ciertos contenidos que él o personas próximas a él consideraban de tendencia izquierdista y catalanista, que no evitaron que en general le dejara hacer, aunque

también hubieron conflictos como el despido de Baltasar Porcel o Francisco Umbral (Huertas, 2006, p. 201). En una de esas cartas, Carlos Godó decía que él era "fundamentalmente gubernamental" (Huertas, 2006, p. 203).

Durante la transición, *La Vanguardia* subrayó la forma monárquica de Estado como "la mejor garantía de establecimiento de una democracia por vía pacífica", y que toda acción encaminada a fortalecerla debía ser aplaudida (Zugasti, 2007, p. 64). *La Vanguardia*, según su entonces subdirector Jaime Arias, "aceptó fácilmente el salto dinástico y el reinado de don Juan Carlos", y señala como fundamental una razón: "El rey, a diferencia de don Juan, tenía el respaldo del Ejército y dominaba la escena militar, y en aquellos momentos había que contar con el Ejército" (Zugasti, 2007, p. 68).

En 1981, celebra el centenario, con un tímido rediseño del logotipo de Ricardo Rousselot (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25). En junio de ese año, hubo una reunión promovida por Javier Godó que dio como fruto el documento *Informe replanteamiento interno sobre el pasado, el presente y el futuro de La Vanguardia*, dónde se urgía a la reconversión tecnológica, se destacaba el exceso de personal y se hablaba de crear un grupo multimedia (Huertas, 2006, p. 206). En enero de 1983 se hace cargo de la dirección Lluís Foix y a los nueve meses, Francesc Noy, que cederá el puesto a Juan Tapia en 1987, que había militado en el socialismo catalán y había sido asesor de Miguel Boyer en el Ministerio de Economía (*Noticias de la comunicación*, 2006, p. 25). Foix, había entrado en *La Vanguardia* en el 69 y a partir del 73, fue correponsal, primero en Londres y luego en Washington, por lo que además de conocer los cambios que se estaban dando en la prensa, estableció una relación de amistad con Javier Godó, motivos por los que le acabaron nombrando director para encomendarle la transformación que necesitaba el diario (Huertas, 2006, p. 211). Cuando asumió la dirección, puso en marcha el primer consejo de redacción, conocido todavía hoy como el "aquellarre" e impulsó la primera renovación tecnológica. Al parecer la presión de los poderes autonómicos con los que Foix no tuvo muy buena relación, produjeron el cambio de dirección (Huertas, 2006, p. 215).

Hay quien afirma que Paco Noy, el director que sustituyó a Foix, llegó a *La Vanguardia* como medida para mejorar las relaciones con la Generalitat, ya gobernada por Jordi Pujol, por razón de la necesidad que tenía el periódico de las subvenciones, en una época de crisis de la prensa, en la que cabeceras históricas cerraban y los nuevos diarios de la época tenían sus primeros años dorados (Huertas, 2006, pp. 215-216). También en esa época se ascendió a Manuel Ibáñez Esófet al cargo de director adjunto, el cual manifestaría su simpatía por el partido de Roca Junyent. Con algunos gestos, Noy también dejaba

entrever que tenía unas intenciones ideológicas claras, que eran las de defender el gobierno de la Generalitat y no tanto la de prestar atención al periodismo cotidiano (Huertas, 2006, p. 217). El tándem Noy-Ibáñez mantuvo entonces una línea muy dura contra el PSC que no pasó desapercibido para ese partido (Huertas, 2006, p. 222). En su época mejoraron algo las ventas pero se hizo imprescindible el cambio tecnológico porque el problema de fondo era el exceso de personal (Huertas, 2006, p. 218).

En 1986, el PSOE volvió a ganar las elecciones y *La Vanguardia* se dio cuenta de que no podía continuar haciendo de oposición al partido gobernante, con lo cual impulsó cambios en la dirección, Josep Maria Sòria y Roger Jiménez pasaron a ser directores adjuntos y el director, Francesc Noy, según se publicaba en una pequeña información "se encargaría de impulsar la futura etapa del periódico al compás de las mejoras técnicas", en la que se entendía que se le alejaba de las tareas informativas (Huertas, 2006, p. 223). En ese momento, aparecieron en las páginas de opinión algunas colaboraciones claramente socialistas y el diario procuró mantener una buena nómina de formas, preocupado por la competencia que ejercía *El País*; empezaron a salir firmas como Umberto Eco, Miguel Delibes, Mario Vargas Llosa, etc. (Huertas, 2006, p.224). Aquel mismo año, apareció aquel Maragall tan criticado, con motivo de la nominación olímpica, y en el mismo número salió un artículo de Felipe González y de Jordi Pujol, con los que parecía que la pluralidad de volvía a abrir paso en el periódico. El diario empezó, entonces a tener una línea favorable a las políticas del PSOE, motivadas según algunos críticos, por ser uno de los grupos que estuvo más beneficiado por las subvenciones y por el trato del Gobierno (Quintana y Sánchez, 2006, p. 95).

En abril de 1988, Javier Godó afirmaba en la que seguramente fue la primera entrevista que concedió siendo conde:

"No hay nadie que sea incoloro, inodoro e insípido. Todos tienen sus tendencias, sus ideas... La empresa debe elegir a la persona idónea según las circunstancias de cada momento. Ha de procurar que los cambios de director sean largos y dejarlos plena autonomía y dotarlos de plena confianza" (Huertas, 2006, p. 230).

En 1987 fue nombrado Juan Tapia como director, el cual tenía buenos contactos en Madrid, cuestión clave en un momento en que los socialistas volvían a estar en el poder y se acercaba el momento de la concesión de las primeras televisiones privadas, objetivo de muchas empresas de prensa que veían la necesidad de convertirse en grupos multimedia

para afrontar la crisis de los 80 (Huertas, 2006, p. 234). En el discurso de la toma de posesión, Javier Godó destacó la "tradición liberal y el pluralismo informativo", expresiones que como destaca Huertas, sirven para cualquier momento (Huertas, 2006, p. 234).

También en 1987, fallece Carlos Godó, el cual había sido bastante reacio al cambio tecnológico que su hijo Javier ya veía necesario (Huertas, 2006, p. 234). Pero tal y como destaca Castro, la actitud de transformación cautelosa que se dio en el rotativo de los Godó representaron una ventaja a la hora de elegir el recambio tecnológico, ya que evitaron errores estratégicos (como, por ejemplo, una apuesta masiva y precipitada por OCR) que se registraron en otros rotativos y con letales consecuencias (Castro, 2002, p. 671). La última gran transformación de *La Vanguardia* se produce en octubre de 1989, ya bajo la dirección de Tapia, con el periódico rediseñado por Milton Glasser, impreso desde entonces en una nueva rotativa de offset Wifag OF7 en color, abandonando definitivamente el huecograbado (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25).

En la web corporativa, destacan que bajo la presidencia de Javier Godó, se incorporaron videoterminales en la redacción y en otros departamentos del rotativo y el diseño "rupturista" creado por el "prestigioso creativo de Mahattan (...), autor del logotipo de Nueva York", el cual fue "un éxito plenamente aceptado por los lectores y comportó una nueva alza en las cuotas de mercado en Catalunya y en el resto de España" ("Historia institucional", 2013). La nueva "Vanguardia" —en línea con los modelos híbridos inspirados en el exitoso *USA Today*— ofreció una imagen ágil, amena y ligera, con presencia creciente del color, la fotografía y el grafismo, y una mejor organización y señalización interna, hasta el extremo de que su innovadora y el resultado constituyó, en suma, una "fórmula que combina la fidelidad a los contenidos y propósitos del modelo clásico informativo-interpretativo, que no se quiere abandonar, con las fórmulas desenfadadas, libres, imaginativas y dinámicas del nuevo periodismo" (Castro, 2002, p. 674). A ese conjunto de rasgos habría que añadir, desde el punto de vista conceptual, "el incremento de la información especializada en sectores de creciente atención para el ciudadano, como la economía, la salud, los deportes, el ocio, la cultura, la ciencia y la calidad de vida", en consonancia con el incipiente "periodismo de servicios, periodismo social o periodismo del bienestar", nacido al calor de la revolución tecnológica de los años 80.

La reconversión técnica de la impresión y el empleo del offset abrieron las puertas a la segunda etapa de la renovación formal y conceptual del diario (Castro, 2002, pp. 672-

673). Esta etapa, que cristalizó en 1989, vino marcada además por una nueva sinergia en la relación entre las áreas técnicas, redaccionales y de gestión de la empresa, bajo el impulso del editor, que promovió “una de las primeras experiencias relevantes de investigación aplicada en el campo de la prensa” y se convirtió en uno de los primeros empresarios dispuestos “a invertir en diseño, en estudios de contenido y de recepción, dentro de un plan global de reformas apoyado en la incorporación de tecnología punta” (Castro, 2002, pp. 672-673). De hecho, Javier Godó se perfiló como el principal catalizador de la renovación del diario, en contraste con una redacción que no ejerció ninguna presión a favor del cambio, aunque el nuevo director, Juan Tapia, gestionó con acierto los retos organizativos y conceptuales que planteaba el renovado modelo. En aquel momento, trabajan en *La Vanguardia* 149 periodistas (Huertas, 2006, p. 236).

A partir del 88, subieron las ventas del diario y aumentó considerablemente el porcentaje publicitario (Huertas, 2006, p. 237). En aquella época se aumentó la oferta de suplementos, se creó el actual Magazine —una revista más popular—, y también sería Juan Tapia el que impulsaría un espacio semanal de humor —*El Burladero*— y el emblemático espacio de entrevistas que hoy aún sigue siendo punto distintivo de *La Vanguardia: La Contra* (Huertas, 2006, p. 239). Según Castro, la solidez del producto en el mercado de la venta diaria (especialmente a partir de unas cifras de suscripción insólitas en el mercado español y de una profunda y consolidada implantación social en su área de influencia) y, sobre todo, la fortaleza de la cabecera en el capítulo de los ingresos publicitarios, hicieron que *La Vanguardia* sobreviviese a la reconversión que llevó a cabo a finales de los 80 (Castro, 2002, p. 676).

En 1989, el gobierno socialista concedió tres cadenas de televisión a tres grupos diferentes y una de ellas, fue para Antena 3, la empresa de Javier Godó (Huertas, 2006, p. 239). En su primer año de vida, esa cadena ya tuvo pérdidas y además fue causa de varias crisis empresariales, por lo que finalmente, en 1992, el conde Godó la dejó en manos de Mario Conde y Antonio Asensio y vendió las acciones que le quedaban (Huertas, 2006, p. 245). En lo que respecta a Antena 3 Radio, adquirida por Polanco y Godó, ambos acordaron liquidarla y la vendieron a la SER; un acuerdo que, según Huertas, aún le proporciona al conde unos ingresos substanciosos cada año. Esta operación coincidió con una crisis interna motivada por la implicación del conde y de varias personas vinculadas al grupo en un caso de escuchas ilegales por las que fueron a juicio, pero en el caso de Godó, no llegó a probarse su culpabilidad, aunque sí fueron momentos en los que periódicos como el periódico aprovecharon para cargar contra la que era su mayor competidora

(Huertas, 2006, p. 247). En cuanto a las ayudas directas del Estado a la Prensa, los grupos más favorecidos fueron Prensa Española, a través de su diario *Abc*, y el grupo Zeta, con *El Periódico de Catalunya*, que obtuvieron proporcionalmente más ayudas por difusión, reconversión y consumo de papel y, también, por el total proporcional de las dos primeras partidas, pero el *Grupo Godó*, el grupo vasco *Correo (El Correo Español/ El Pueblo Vasco)* y *Prisa (El País)* también destacaron en el reparto de estas ayudas, muy por encima de *Grupo 16* y *Editorial Católica*, mediante *Diario 16* y *Ya* respectivamente (Quintana y Sánchez, 2006, p. 239).

En 1996, el Partido Popular subió al poder y los cambios también llegaron a la redacción de *La Vanguardia*: Txema Alegre y Josep Gisbert dejaron la sección de política y entró José Antich, y luego entraron Alfredo Abián, Álex Rodríguez y Jordi Juan, todos ellos, como Antich, procedentes de *El País* (Huertas, 2006, p. 248). En 1998, *TISA* se convierte en Grupo Godó de Comunicación, como holding, y el 1 de julio transfiere la publicación del diario a *La Vanguardia Ediciones S.L.* (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). A partir del 2000, todos los nuevos periodistas que habían entrado en el 96 pasarían a mandar en *La Vanguardia*: el 21 de marzo de 2000, días después de haber ganado las elecciones el Partido Popular, es nombrado el recientemente sustituido director, José Antich, "en el marco de un relevo generacional que coincidió con la expansión del Grupo Godó" (Huertas, 2006, p. 248). Alfredo Abián sustituyó como director adjunto a Lluís Foix, que pasó a desempeñar responsabilidades en *La Vanguardia Digital* ("Historia institucional", 2013). Antich reestructuró la redacción, renovó y amplió la red de corresponsales abriendo nuevas corresponsalía en Pekín, Buenos Aires o La Habana, incorporó nuevas firmas a las páginas de opinión como Quim Monzó o Carlos Ruiz Zafón, e introdujo temas semanales de debate entre especialistas de distintas materias ("Historia institucional", 2013). La oferta del diario se incrementó con un suplemento de economía, una guía de clasificados que incluye secciones especiales dedicadas al mundo del motor, una remodelación de la *Revista del domingo* y un suplemento en color denominado *Cultura's* (2002), que cada miércoles recoge la información sobre libros, artes y nuevas tendencias ("Historia institucional", 2013).

Otro de las grandes innovaciones que se dieron durante esos primeros años del s.XXI fue la entrada de la marca en Internet. *La Vanguardia* fue uno de los primeros periódicos españoles en dar el salto a la Red en 1995 y ya en el 96 uno de los primeros también en publicar información de última hora, aunque fuera de modo puntual con ocasión de las elecciones del 96 (Ver anexo 8). Como la mayoría de rotativos, hasta el

2000, se limitaba a volcar en Internet los contenidos de la edición impresa y tardó bastantes años más en estar registrado en la OJD, con lo cual, durante la primera época, su autonomía de la edición impresa fue más bien nula (Armentia, Caminos, Elexgaray, Martín y Merchán, 2000, p. 13). En 2003, la versión digital denominada entonces *LaVanguardia.es*, adquirió algo más de autonomía, y aunque en un principio, el modelo de negocio de *La Vanguardia.es* parecía orientado a la búsqueda de suscripciones *on-line*, a partir de 2005, se unió a la tendencia cada vez más extendida entre las empresas de prensa de una oferta gratuita de contenidos editoriales expresamente elaborados para la publicación digital, con especial atención por la información de última hora, y de ordinario con la reserva para los suscriptores de pago de aquellos contenidos procedentes de la edición impresa y de ciertos servicios de valor añadido (Salaverría et al. 2005, p.140). Primaba, entonces, la publicación de información de última hora y el género de la noticia, por encima de la interactividad y del contenido multimedia (Salaverría et al. 2005, p. 137). Sin embargo, ya en 2004, se afirmaba que era el líder en la aportación de servicios de valor añadido a causa de la gran cantidad de opciones que presentaba para fomentar la participación de los usuarios y de servicios comerciales como los clasificados, a diferencia de sus competidores (López, 2004, pp. 133-134). Pese a la disparidad en sus modelos de negocio, las ediciones impresas y digitales formaban parte de una estructura editorial conjunta que recurría a la sinergia como estrategia de producción informativa y a la proximidad entre diseños impreso y digital como garante de solidez de la imagen de marca (Salaverría et al. 2005, p. 140).

Igual que hicieron desde 2005 la mayoría de grandes medios catalanes, *La Vanguardia* emprendió un rediseño en 2007, "con el objetivo de responder mejor a las necesidades de los lectores", especialmente de los más jóvenes, y se mejoró en usabilidad, ofreciendo una presentación más amena y visual, se reforzaron los elementos multimedia con la incorporación de vídeos informativos, y se abrió más la puerta a la participación y la interacción (Masip, 2008, pp. 37-41). En cuanto a la información multimedia, *LaVanguardia.es* ya destacaba entre las principales cabeceras digitales, por contar con periodistas polivalentes que realizaban todo tipo de tareas para elaborar información en diferentes formatos y lenguajes (Micó y Masip, 2008, p.104). A partir de 2007, *La Vanguardia* empezó, además, a manifestar su voluntad de avanzar en el proceso convergente y, para ello, puso al mando de la entonces *LaVanguardia.es* a Enric Sierra en substitución de Lluís Foix (Masip, 2008, p. 43). Sierra, había sido el responsable de la fusión de las redacciones del diario gratuito *20 minutos* y llegó con el encargo de liderar la

reconversión del medio digital y tender los puentes necesarios para facilitar la fusión entre redacciones (Masip, 2008, p. 43). Sin embargo, desde entonces hasta ahora, todavía no se ha impulsado una integración total, y esos primeros deseos se concretaron en lo que es aún el modo de dirección de la edición *on-line*: la consideración del director del periódico digital como redactor jefe, lo que le permite asistir a los consejos de redacción del periódico impreso y tratar de que la línea editorial en uno y otro soporte sea similar (Masip, 2008, p. 43).

El 11 de abril de 2004 se produjo otro de los grandes cambios para la empresa, ya que trasladó su sede a Diagonal 477, momento considerado "histórico" por el Grupo, ya que había transcurrido más de un siglo en la antigua sede de Pelayo, "donde el periódico se convirtió en una auténtica institución ciudadana" (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25; "Historia institucional", 2013). *La Vanguardia* se trasladó "a tres plantas acristaladas del rascacielos donde se concentran la mayoría de publicaciones y empresas del Grupo Godó" y renovó "totalmente su material, así como los ordenadores y los servicios tecnológicos" ("Historia institucional", 2013). "Además de ganar espacio, confort y luminosidad, las nuevas instalaciones están dotadas y diseñadas para implementar las tecnologías más avanzadas" ("Historia institucional", 2013). Ese fue el momento en el que "parte de los servicios auxiliares del diario se trasladaron al edificio del Poblenou, donde está la planta impresora" ("Historia institucional", 2013). Y en otro local de la calle Pelayo se inauguró un punto de atención a los subscriptores y lectores ("Historia institucional", 2013).

En el 2006, *La Vanguardia* celebra su 125 aniversario y con motivo de la efeméride, Antich escribe un editorial en el que destaca "el compromiso y tesón que han demostrado los distintos sucesivos editores de la familia Godó (...), la profesionalidad acreditada por más de cuatro generaciones de periodistas" y como "actores más importantes" los "lectores y suscriptores" y cita dos cartas de lectores que destacan en la sección de Opinión, que remarcan el significado de la palabra "Vanguardia", que significa "en el punto más avanzado" y su contribución a "hacer historia", a las que Antich responde con el deseo de que *La Vanguardia* siga siendo "su periódico" durante mucho tiempo más (Antich, J., 2006). En el año 2007, el diario redujo su formato, cambió su diseño e incorporó más color coincidiendo con la inauguración de una nueva planta de impresión en la Zona Franca ("Historia institucional", 2013). El cambio sirvió para consolidar el liderazgo de la prensa en Catalunya ("Historia institucional", 2013).

Otro de los grandes cambios impulsados durante la dirección de Antich fue el lanzamiento de la edición en catalán de *La Vanguardia*. En una entrevista a Javier Godó realizada por Pilar Rahola, el editor explicaba los motivos de dicha novedad (Rahola, 2011):

“Te diré primero que es muy importante preservar la memoria familiar, el legado de los fundadores. Pero siempre conectado con el momento que uno vive, con la realidad de su tiempo y de su país. Esto es precisamente *La Vanguardia*, saber pulsar el momento del país” (...) “Catalunya ha cambiado, la ley de inmersión lingüística, que ha sido un gran éxito, ha normalizado el idioma, el paisanaje también se ha normalizado lingüísticamente, la Redacción habla en catalán, la mitad de las cartas de los lectores llegan en catalán, hemos hecho una radio privada exitosa en catalán, las reglas de juego son otras. Poco a poco me voy encontrando que toda la casa habla, lee y escribe en catalán” (...) “Nuestro ADN es catalán. *La Vanguardia* tiene una identidad catalana. Es un periódico catalán, hecho en Catalunya, fundado por catalanes y en permanente conexión con la identidad catalana”. “Es cierto que no veía claro hacerlo con el tripartito. Y eso que los de ERC presionaban..., pero no. La época del tripartito no parecía la más conveniente; ya sabes, tiempos extraños... No era el momento. Hace cuatro años aún no tocaba. Es una intuición. De hecho, es un acto coherente con el mercado que tengo. *La Vanguardia* se ha adaptado a todos los momentos de la historia de Catalunya, y sería una falta de reflejos empresarial no tomar ahora la decisión, porque la realidad ha cambiado y *La Vanguardia* siempre conecta con la realidad”.

El 17 de diciembre de 2013, Màrius Carol asumió la dirección de *La Vanguardia*, el cual había sido hasta el momento director de comunicación o responsables de las relaciones institucionales del rotativo catalán, y sustituyó a José Antich. El cambio ha sido atribuido por muchas voces a las presiones y críticas que ha recibido el diario por sectores importantes de la burguesía catalana y del mundo intelectual a los que *La Vanguardia* representa, a causa de su marcada línea editorial y del giro independentista que había dado en los últimos años apoyando la candidatura del President Mas y su proyecto soberanista (“Màrius Carol asumirá”, 2013). Càrol es visto como una opción mucho más moderada porque no se había sumado al viraje que hizo el periódico con Antich y además tiene buenas relaciones con la Casa Real y con la Moncloa (“El conde de Godó cambia al director”, 2013). El nombramiento de Càrol fue abalado por el 85 % de la redacción y el editor de *La Vanguardia* afirmó que el nuevo director “tiene una gran humanidad, pero sobre todo tiene instinto periodístico” y que los años próximos “van a ser muy importantes”, en los que el diario debe enfocarse hacia el periodismo de calidad y “tener un

gran papel de centralidad, objetividad, pluralidad y hacer un buen periodismo que atraiga a la gente, con historias interesantes y variadas" ("Javier Godó reivindica", 2013). Con esas palabras, el editor hacía una apuesta renovada por la neutralidad que ha caracterizado al periódico en los momentos críticos de la sociedad y la política española y catalana. Por su parte, Càrol afirmó que "un diario representa la suma de los esfuerzos de una comunidad de personas", y abogó por "hacer periodismo", ya que "sería un error querer hacer política", y citando a Gaziel dijo que *La Vanguardia* debe ser "un espejo y un reflector. Un espejo para explicar qué pasa y que Catalunya se reconozca en él, y un reflector para iluminar los escenarios de futuro" ("Javier Godó reivindica", 2013). Con esas palabras, ambos responsables de *La Vanguardia* dejaban clara su postura de volver a la moderación que siempre les ha definido y a la función neutra de explicar los hechos y la sociedad catalana.

Los nuevos nombramientos que se produjeron a la par que el del nuevo director fueron los de María Dolores García y Miquel Molina como directores adjuntos del diario junto a Enric Juliana y Àlex Rodríguez, y la hasta ahora jefa de la sección de Política, Isabel Garcia Pagan, y el redactor jefe Llätzer Moix como subdirectores, junto a Manel Pérez y José Alberola ("Màrius Carol presenta el nuevo equipo directivo", 2014). Además, Albert Gimeno se incorpora como redactor jefe adjunto a la dirección, cargo que también ocupan Enric Sierra y David González ("Màrius Carol presenta el nuevo equipo directivo", 2014). En la reunión de presentación del nuevo equipo, Javier Godó recordó la necesidad de que el diario mantenga "un gran papel de centralidad, objetividad, pluralidad y hacer un buen periodismo que atraiga a la gente, con historias interesantes y variadas" ("Màrius Carol presenta el nuevo equipo directivo", 2014).

Actualmente, los dos hijos de Javier Godó con su primera esposa, Antonia Valls, Carlos y Ana Godó Valls, trabajan en el grupo desde hace ya varios años: el primero ocupó la dirección de la editora de *El Mundo Deportivo*, para asumir luego en 1997 la dirección general del grupo y ser finalmente nombrado Consejero Delegado —máximo puesto ejecutivo— en enero de 2005; y la segunda, actualmente es Consejera Editorial de *La Vanguardia Dossier* (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). Los dos constituyen así la quinta generación familiar al frente del periódico (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.25). El actual presidente-editor, Javier Godó, en una carta que escribió con motivo de los 130 años de la fundación del diario afirma que:

"esta pertenencia a una misma familia es garantía de un modo de entender el periodismo basado en la independencia, el rigor y la calidad, pero también resulta una apuesta de

mantener unos valores que han permanecido inmutables a lo largo del tiempo" (Godó, 2011).

Por su parte, Carlos Godó, afirmaba en una entrevista concedida a *Noticias de la Comunicación* con motivo del 125 aniversario del periódico, que el motivo principal del éxito de *La Vanguardia* es que "desde sus inicios siempre ha tenido una vocación de servicio hacia sus lectores y anunciantes" y desde 1988 "hizo de la independencia su norma de conducta" para serles útiles (*Noticias de la Comunicación*, 2006, p.29). A esas afirmaciones añade que "*La Vanguardia* supo concebir desde sus inicios la prensa como negocio, con dos tipos de clientes a los que no podía defraudar (...) y para ello era imprescindible no depender de los poderes establecidos y ser autónomo financieramente" (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.29). También destacaba en esa entrevista los beneficios de mantener el negocio familiar: "la rapidez en la toma de decisiones, la reinversión continua, la implicación en los temas editoriales, la cercanía respecto de los problemas de la empresa por parte de la propiedad, etc." (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.29).

En contraste con esas afirmaciones de los propietarios, tanto en el ámbito social, como en el académico y el profesional, existen dudas sobre la existencia, la concreción y coherencia de esos valores con lo que dicen estar comprometidos. Unas dudas que pueden deberse precisamente a esa larga trayectoria del periódico, el cual ha pasado por diversos periodos políticos, algunos de ellos claramente convulsos. Tal y como afirma Daniel Jones,

"se ha llegado a los ciento veinticinco años de trayectoria del diario más importante de la historia de Cataluña (y probablemente uno de los dos más significativos de España, junto con el ABC, durante gran parte del siglo XX), sin que ningún estudioso se haya ocupado nunca de analizar en profundidad no sólo su evolución empresarial e ideológica (¿qué ideología ha tenido *La Vanguardia*, lo sabe alguien?), sino lo que todavía es más importante: su influencia e interacción con la Cataluña contemporánea" (Jones, 2006, p. 229).

Pedro Voltés explica que el nombre del periódico fue elegido por "su función progresiva y avanzada", ya que querían distanciarse al máximo del conservadurismo gobernante, pero Gaziél, considerado el director de *La Vanguardia* de los Godó, ironizaba sobre el tema porque cuando viajaba por Europa, le preguntaban por qué un diario que era

neutro y reposado se llamaba así y todos decían "*La Vanguardia* de qué?" (Huertas, 2006, p. 19).

A pesar de haberse creado la fama de apolíticos e independientes, en realidad la historia parece desmentirla puesto que todos los propietarios de *La Vanguardia* hasta el actual, Javier Godó, han militado en algún partido político y han tenido una relación estrecha o, por lo menos, tolerante con casi todos los poderes gobernantes, incluida la dictadura de Franco (Huertas, 2006, pp. 131-132). Javier Godó decía: "primero mi padre y luego yo, nuestro objetivo ha sido estar por encima de los partidos políticos..." (Huertas, 2006, p. 132). Según Jones, el mérito esencial del libro de los 125 años publicado por Vis Molina es que recoge una frase atribuida a Godó Valls y referida a *La Vanguardia*: "No hay que ser del Gobierno, pero hay que coincidir con el Gobierno" (Jones, 2006, p. 229). Quizá sea a causa de la visión que han tenido la mayoría de los Godó de la prensa como negocio que han sabido adaptar la empresa a las circunstancias sin defender unas ideas políticas cerradas y tratando de no tener conflictos con los poderes gobernantes y las instituciones de cada momento para poder llevar a cabo su actividad empresarial. Sin embargo, precisamente la relación de los Godó con distintas instituciones genera ciertas dudas sobre su independencia.

En 2008, el rey Juan Carlos otorgó la grandeza de España, máxima dignidad nobiliaria, a Javier Godó. Así se recogía en el Boletín Oficial de Estado en el que se publicaba el texto del real decreto:

"Queriendo dar una muestra de mi Real aprecio a la persona de don Javier Godó y Muntañola, Conde de Godó, vengo en otorgarle la dignidad de Grande de España para unir al título de Conde de Godó, de acuerdo con la legislación nobiliaria española" ("El Rey hace", 2008).

Javier Godó afirmaba en el 130 aniversario del diario que, a pesar de los desafíos del contexto, era "optimista", porque:

"El Grupo Godó dispone de un excelente equipo de profesionales, que son la base de toda compañía. Contamos con el factor humano, pero igualmente con compañías saneadas. Por eso no vamos a caer nunca en el derrotismo, como a veces ocurre con nuestros competidores, que en ocasiones confunden sus problemas de gestión con el derrumbe del buen periodismo, la complejidad de la realidad con el fin de la prensa" (Godó, 2011).

Poniendo de relieve su voluntad de hacer un buen periodismo, independientemente de las dificultades, afirmaba que:

"Con el espíritu liberal que nos caracteriza y con la voluntad de centralidad que siempre hemos pretendido, afrontamos el futuro con el compromiso de seguir impulsando el periodismo de calidad en todos nuestros medios con el mayor de los entusiasmos" (Godó, 2011).

Sin entrar a valorar la veracidad sobre la calidad del periodismo que se ha hecho tradicionalmente en *La Vanguardia*, lo que es indiscutible es el papel del periódico en la historia de Cataluña y España y su larga trayectoria, elementos que lo hacen digno de estudio. Como desde *LaVanguardia.com* afirmaban:

"los medios de comunicación del Grupo Godó siguen siendo una referencia en el actual contexto de dispersión informativa. Así lo confirma la última oleada del Estudio General de Medios, difundida ayer. Según este indicador, *La Vanguardia* consolida su posición como tercer diario de España y primero en Catalunya" ("La Vanguardia se consolida", 2014).

LaVanguardia.com se destaca como el diario más seguido en formato digital en Catalunya ganando audiencia" ("La Vanguardia se consolida", 2014). A pesar de que los datos de esa oleada de EGM reflejan un descenso de 56.000 lectores menos que en la última oleada —un descenso que es común a toda la prensa ("Els diaris impresos perden", 2014) —, *La Vanguardia* sigue destacando su liderazgo, el cual se materializa en 692.000 lectores diarios en toda España, y que achacan a "su apuesta por una información de calidad, rigor y entretenimiento" que "sigue mereciendo la confianza del lector", por lo que la cabecera del *Grupo Godó* logra una cuota del 11,6%, sólo por detrás de *El País* y *El Mundo*, entre los grandes diarios de España ("La Vanguardia se consolida", 2014).

4.2.1.2. Principios editoriales de *La Vanguardia* y mecanismos para su aplicación

A través del repaso de la historia de *La Vanguardia*, de las biografías y declaraciones de sus propietarios y directores, y de las editoriales que se han ido publicando en las páginas del periódico, hemos visto algunas de las ideas que inspiraron el nacimiento de esta marca y cómo han ido evolucionando a lo largo de la historia del Grupo Godó. Esas ideas y valores que hoy constituyen el proyecto intelectual de las empresas que

producen las dos ediciones de *La Vanguardia* están expresados en los principios editoriales que caracterizan su actividad editorial y que se han publicado en su libro de redacción (Camps et al., 2004). Tal y como explica José Antich en el prólogo, el primer libro de redacción de *La Vanguardia* apareció en septiembre de 1986, promovido por Javier Godó con la colaboración ejecutiva del entonces director de *La Vanguardia*, Francesc Noy. Pero en ese primer libro solo se recogían las primeras normas de estilo de *La Vanguardia* y tenía un uso interno.⁷⁴ A diferencia de ese primero, el actual libro de redacción es mucho más extenso y recoge, además de una historia de *La Vanguardia* elaborada por Josep Maria Casasús, los aspectos deontológicos de la profesión, las principales normas de estilo y de tratamiento de las fuentes y un repaso de los diferentes géneros periodísticos (Paniagua, 2005, p. 449). Por otro lado, el libro recoge el Estatuto de Redacción de *La Vanguardia*, dentro del que están los principios editoriales y el Estatuto del Defensor del Lector.

Según afirma Antich en el prólogo del libro de estilo se trata de una herramienta "que apunta al objetivo de armonizar un estilo propio de redacción que enlaza con la mejor tradición de este diario y con la sensibilidad y los intereses generales de la sociedad a la que sirve" y obedece "únicamente al firme propósito, fundamental e irrenunciable, de satisfacer las expectativas de los lectores y revalidar la confianza que depositan en su diario" (Camps et al., 2004, p. 14). Al ser público, el contenido del libro de estilo representa un compromiso de la empresa y de sus periodistas con la sociedad y con la audiencia, sobre los valores que encarna *La Vanguardia* y la forma que tiene de hacer periodismo y de responder a las expectativas de sus lectores. Si ese compromiso y las normas en las que se concreta son conocidos por las distintas partes implicadas en la empresa y se cumplen en la práctica, la marca podrá mantener la confianza de sus audiencias y del resto de *stakeholders*, y generar así valor intangible.

En esta tesis doctoral nos interesa especialmente analizar los principios editoriales de *La Vanguardia* porque son expresión de los principios configuradores de la empresa y constituyen un resumen del proyecto intelectual que inspira la empresa informativa. A la vez, los principios editoriales definen la identidad y misión de la marca, y por ende, la promesa que representa para sus consumidores. Además, nos interesa estudiar las normas

⁷⁴ Si la aparición de estos libros es moneda común en este tipo de diarios en los últimos años, en el caso de *La Vanguardia* cabe reseñar que sus antecedentes se remontan a más de un siglo, ya que en 1903, su entonces director, Modesto Sánchez Ortiz, publicó 'Periodismo', un ensayo en el que ya se formulaban propuestas encaminadas a conseguir esa corrección gramatical y ese rigor en los contenidos periodísticos del diario: propuestas que según afirma Antich en el prólogo del actual libro de estilo, también iban encaminadas a defender ciertos aspectos como el pluralismo y el tratamiento ético de los contenidos que *La Vanguardia* ha tratado de cuidar desde su fundación (Paniagua, 2005, p. 449).

que hacen posible la realización de esos principios porque son las que regulan la relación entre los profesionales, la dirección del periódico y de la empresa, así como la relación de los lectores con la redacción del periódico, con el objetivo de garantizar la aplicación de esos principios. Ambas cuestiones están recogidas en el Estatuto de Redacción y en el Estatuto del Defensor del Lector (Camps et al. 2004, p. 475). Ese diario fue uno de los dos únicos en España que regularon su dinámica profesional interna y el derecho de amparo de los lectores, mediante la figura del Defensor del lector, instituida en 1993 (“Aprobado y firmado el estatuto de redacción”, 2011). El Estatuto de Redacción de *La Vanguardia* fue aprobado y firmado en el año 2001 y es el compendio de derechos y deberes que regula la relación de los profesionales de la redacción con la dirección del periódico y con la empresa, "con total independencia de las relaciones laborales y sin interferir en ellas" (Camps et al., 2004, p. 477). Con este texto —afirmaba Javier Godó el día de su firma— *La Vanguardia* "se dota de un instrumento más para defender su profesionalidad e independencia" (“Aprobado y firmado el estatuto de redacción”, 2011). En su preámbulo, el Estatuto de Redacción reafirma los principios editoriales de *La Vanguardia*, a partir de los cuales establece los derechos y deberes de los profesionales para garantizar la aplicación de los principios editoriales (“Aprobado y firmado el estatuto de redacción”, 2011).

El primer artículo de los principios editoriales dice:

“*La Vanguardia* es un diario independiente con un patrimonio de más de un siglo de servicio y formación de la opinión pública mediante la información veraz y rigurosa y la opinión libre y plural. Su fin último es contribuir a la convivencia y el progreso de la sociedad en todas sus manifestaciones, ya sea en el ámbito de la vida política, la economía, la cultura, las artes, la ciencia y el pensamiento" (Camps et al., 2004, p. 475).

La Vanguardia se define como un diario independiente que divulga información veraz y rigurosa y opiniones libres y plurales sobre todos los ámbitos del saber con el objetivo o visión de influir en el progreso de la sociedad. Al definirse mediante esos valores profesionales del periodismo, *La Vanguardia* se compromete públicamente con la independencia, la veracidad, el rigor, la libertad y el pluralismo, valores que caracterizan su identidad, dentro de la cual se encuentra la misión de formar la opinión pública, mediante el tratamiento de una amplia diversidad de temáticas. Así es como *La Vanguardia* define su razón de ser en el segundo punto de sus principios editoriales: "El

ejercicio del derecho a la información sobre la base del pluralismo, la libertad, la responsabilidad y el rigor", el cual concibe como "el eje que inspira su actuación como diario adscrito al periodismo de calidad y plenamente consciente de la relevante función social de la prensa" (Camps et al., 2004, p. 476). Por tanto, los principios editoriales expresan claramente los objetivos de *La Vanguardia*, que dentro de un enfoque de responsabilidad social, se concretan no solo en el ejercicio del derecho a la información, sino en el compromiso con los valores del periodismo de calidad que definen a su vez la identidad de la marca.

Según el tercer artículo de sus principios, *La Vanguardia* se identifica con:

"el periodismo de servicio y su desarrollo como tal se complementa con su tradición como soporte publicitario de gran peso específico en su ámbito de influencia, consolidado sobre una amplia base de suscriptores, lectores y anunciantes que, en conjunto, forman su principal activo social y los fundamentos indispensables de su independencia y su propia existencia" (Camps et al., 2004, p. 476).

Así pues, conciben su relación con suscriptores, lectores y anunciantes como su principal garantía de la independencia, necesaria para la realización del periodismo de calidad que requiere su razón de ser. En el cuarto artículo de los principios editoriales, se expresan valores más concretos que definen el ideario de *La Vanguardia*, el cual "defiende el sistema de la moderna economía de mercado, la libre competencia y los principios de la justicia social", porque es el "marco en el que el diario desarrolla su actividad como empresa informativa" (Camps et al. 2004, p. 476). Con esa afirmación *La Vanguardia* expresa, además de parte de sus objetivos, su identidad empresarial, como organización que se desarrolla en un sistema de economía de mercado liberal que asume igualmente como principio la justicia social, a la que según la misión y la identidad expresadas, pretende contribuir.

En el quinto artículo de los principios editoriales se define parte de la identidad social de la marca periodística:

"Fiel a sus orígenes y a su propia tradición, *La Vanguardia* es un diario al servicio de los valores, aspiraciones e intereses generales de la sociedad de Cataluña, de la que procede y forma parte como institución periodística con un amplio reconocimiento social" (Camps et al. 2004, p.476).

Además de reafirmar sus orígenes, expresa su compromiso con la sociedad catalana en la defensa de sus valores, aspiraciones e intereses, lo cual considera, según su sexto artículo, una "posición irrenunciable", desde la que "se proyecta hacia el conjunto de España y Europa" con la aspiración de "contribuir a la integración y desarrollo de los pueblos" y "desde un espíritu universalista y abierto, compatible con el respeto y la defensa de las tradiciones propias y ajenas" (Camps et al., 2004, p. 476). Así pues, su origen y su compromiso con la defensa de los intereses de la sociedad catalana se orientan al mismo tiempo a la proyección de esos valores hacia el conjunto del Estado Español y de la Unión Europea con el objetivo de contribuir a la integración, al enriquecimiento y al progreso de todos, desde una vocación universal, que hace compatible su origen con el aprecio por la información y el conocimiento de fuera de las fronteras catalanas ("Aprobado y firmado el estatuto de redacción", 2011).

El séptimo artículo de los principios editoriales define algunas características de la audiencia de la marca y afirma que "De acuerdo con la pluralidad y talante de sus lectores, *La Vanguardia* reafirma su identidad como diario independiente de toda clase de organizaciones sociales, confesionales y políticas", sin menoscabar la "consideración hacia los intereses legítimos de éstas y su grado de influencia en una sociedad libre y democrática", pero "al margen del libre desempeño del derecho a la crítica al que está obligado por su propia naturaleza" (Camps et al., 2004, p. 476). De ese modo, *La Vanguardia* no se identifica con las ideologías o intereses de ninguna institución pública, sino que, más allá de la independencia económica y empresarial ya expresada, se compromete con la independencia ideológica y política. Desde esa posición, apela tanto a su derecho a la consideración de los intereses de ciertas instituciones como a la crítica que implica su responsabilidad social en el ejercicio del derecho a la información, en la formación de la opinión pública, en su contribución al progreso social y en la defensa de los intereses de la sociedad catalana, es decir, en la misión expresada por *La Vanguardia* en los anteriores artículos de sus principios editoriales.

El octavo artículo de los principios editoriales afirma que *La Vanguardia* "cumple su función informativa en el contexto de las libertades consagradas en la Constitución Española y el Estatut d'Autonomia de Catalunya, así como del conjunto de leyes básicas que garantizan la convivencia y el Estado de Derecho" (Camps et al., 2004, p. 477). Asimismo, ese artículo:

"proclama su identificación con el espíritu y los principios fundacionales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de la Unión Europea (UE), que conforman el amplio marco de su presencia exterior y de su tradicional vocación y proyección internacional" (Camps et al., 2004, p. 477).

En esa misma línea, el noveno artículo de los principios editoriales afirma que "el respeto, defensa y fortalecimiento de los valores esenciales de la democracia, la libertad, la justicia, la tolerancia, la solidaridad y el progreso, constituyen el fundamento y razón" de la actuación de *La Vanguardia* (Camps et al., 2004, p. 477). De ese modo, añade a su razón de ser y a su misión el respeto, la defensa y el fortalecimiento de la democracia y de sus valores,

"de acuerdo con la doctrina establecida en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, La Convención Europea de los Derechos Humanos y el conjunto de principios deontológicos de la profesión periodística promulgados y asumidos por la prensa libre, moderna y responsable" (Camps et al. 2004, p.477).

Así, *La Vanguardia* concreta esa parte de su misión que hace referencia a la defensa de la democracia en la tarea de velar por valores universales relativos a los derechos humanos y a los estándares profesionales y deontológicos.

Finalmente, el décimo artículo de los principios editoriales afirma que "en torno a todos estos principios se forma y modula el proyecto común del equipo humano" que integra *La Vanguardia*, pero "dentro del respeto a la libertad individual y las opiniones de todos sus miembros y del compromiso mutuo entre Empresa y Redacción de lealtad crítica a la línea editorial del diario" (Camps et al., 2004, p. 477). También afirma que "sobre la base de estos principios fundamentales, *La Vanguardia* "proyecta su futuro como primera institución periodística de Cataluña", asumiendo su posición de liderazgo como parte, tanto de su identidad como de su visión. Como garantía de la aplicación de esos principios por parte de todos sus integrantes y de ese respeto a la libertad individual, el Estatuto de Redacción regula el derecho a la cláusula de conciencia y al secreto profesional, modula las relaciones profesionales en el interior de la redacción y prevé la formación de un Consejo Profesional (a partir de ahora, "CP") encargado de velar por el cumplimiento de la norma y de ejercer de representante de la redacción para los asuntos profesionales ante el director y la empresa editora ("Aprobado y firmado el estatuto de redacción", 2011). El Estatuto establece varios derechos y deberes de los Miembros de la

Redacción que no pueden ser vulnerados por la línea editorial del medio y que se basan en el Proyecto de Código de Honor Profesional de la ONU, en la Declaración de Derechos y Deberes de los periodistas de la UE y en el Código Deontológico de los Periodistas de Cataluña (Camps et al., 2004, pp. 477-483).⁷⁵

Entre los deberes establecido por el Estatuto para los profesionales se encuentran el respeto a los Derechos Humanos reconocidos en la Declaración Universal de la ONU y en la Convención Europea de los Derechos Humanos; la defensa de una información rigurosa, bien fundada y obtenida con diligencia e imparcialidad empleando medios honrados; la distinción de la información y la opinión; la publicación sin demora de las correcciones y rectificaciones necesarias que afecten al sentido final de lo publicado; la imposibilidad de combinar el trabajo periodístico con el trabajo en publicidad, relaciones públicas o similares ya sea fuera o dentro del mismo medio⁷⁶; la diferenciación de la publicidad y la información; la prohibición de hacer uso de las informaciones que obtengan por motivos profesionales o de su cargo en provecho propio o de terceros, ya sea anulando, retrasando, modificando o revelando esa información; el deber de no publicar informaciones de modo que inciten a la violencia o hagan apología de ella, ni que supongan cualquier tipo de discriminación; el respeto a la intimidad de las personas, sobre todo en el caso de los menores de edad; la formación para mantener la profesionalidad y la competencia —lo cual el Estatuto también concibe como un derecho—; la obligatoriedad de pedir autorización para asistir a cualquier invitación o viaje y de rechazar cualquier compensación económica o regalo que exceda las formas habituales de cortesía; y la preocupación por el cumplimiento y respeto de todos estos principios y de corregir las prácticas que los contravengan o que limiten la libertad de expresión e información.

Entre los derechos de los periodistas que se recogen en el Estatuto están los de no estar obligados a realizar trabajos con finalidad publicitaria⁷⁷; no poder ser obligados a firmar un trabajo si no existe un acuerdo sobre las modificaciones que sufran los

⁷⁵ El Estatuto considera Miembros de la Redacción a "todos los periodistas, al margen de la titulación que posean, que realicen tareas específicas de redacción y con una relación laboral estable con *La Vanguardia* de al menos seis meses de antigüedad"(Camps et al., 2004, p. 478). Los colaboradores contratados también pueden acogerse a lo establecido en los artículos 3.7, 3.8, 3.12 y 7 del Estatuto (Camps et al., 2004, p. 478).

⁷⁶ En el caso de los suplementos monográficos de carácter publicitario o de tareas promocionales de productos de *La Vanguardia Ediciones*, los redactores colaborarán siempre que el producto editorial tenga la tutela de la Dirección del diario (Camps et al., 2004, p. 478).

⁷⁷ Salvo en lo referente a tareas promocionales de los propios productos de *La Vanguardia Ediciones* o en las iniciativas del Grupo Godó de Comunicación (Camps et al., 2004, p. 479).

contenidos y si se considera que alteran sustancialmente el trabajo; la propiedad moral de los derechos de autor que corresponden a los redactores literarios y gráficos según lo establecido en las leyes como la de Propiedad Intelectual para la explotación de las obras realizadas; la posibilidad de rectificar la información, a través de un apartado específico en el periódico y el derecho de los redactores a conocer las rectificaciones antes de que se hagan públicas; y la cláusula de conciencia, que implica la posibilidad de solicitar la rescisión del contrato si se constata que existe un cambio en los principios editoriales del medio, que si es reconocido por el CP, deberá considerarse como despido improcedente con derecho a indemnización.

En cuanto a la cláusula de conciencia y el secreto profesional, el Estatuto también establece que si los tres quintos del censo de la Redacción consideran, mediante votación con urna, que algún material informativo o una posición editorial del medio vulneran algunos de los derechos y deberes recogidos en el Estatuto o alguno de los principios fundacionales, el CP expondrá su punto de vista a la Dirección y podrá propiciar los cambios que considere oportunos, o en caso de no existir acuerdo, podrá expresar su discrepancia en las páginas de *La Vanguardia* en el plazo más breve posible (Camps et al., 2004, p. 481). Asimismo en cuanto al secreto profesional, el Estatuto establece que todo miembro de la redacción tiene el derecho y el deber de no revelar sus fuentes ni las de sus compañeros, excepto a requerimiento de la Dirección y como garantía de su publicación (Camps et al., 2004, p. 482). El Consejo Profesional, la Dirección de la Redacción y la Empresa se comprometen a salvaguardar ese derecho frente a los poderes públicos, organizaciones o particulares porque se considera como una garantía del derecho del público a recibir una información libre (Camps et al., 2004, p. 482). Otros derechos y deberes relacionados con la cláusula de conciencia y el secreto profesional son: la prohibición de revelar la autoría de trabajos no publicados o publicados sin firma; la responsabilidad de la Dirección de la Redacción sobre todo lo publicado en el medio, por la que la empresa se hará cargo de la sanción económica en el caso de que una información origine diligencias judiciales y exista una eventual condena —siempre que la información en cuestión no haya vulnerado los principios del Estatuto y se haya mantenido la diligencia debida por el autor de la información—; y el derecho a la intimidad de los miembros de la Redacción unido a su deber de guardar reserva sobre las informaciones que se elaboran (Camps et al., 2004, p. 482).

El Estatuto de Redacción también regula las funciones del Director y del CP (Camps et al., 2004, pp. 482-483). El primero "organiza y coordina los trabajos de la

Redacción en el marco de los límites establecidos" por el Estatuto y "en colaboración" con los responsables de la Redacción (directores adjuntos, subdirectores, redactores jefe, jefes de sección, etc.) (Camps et al., 2004, p. 483). Esta figura tiene el derecho de vetar cualquier original noticioso o publicitario, y en el caso de que sea noticioso, deberá informar de los motivos al jefe de la sección afectada, "siempre que no existan razones excepcionales de confidencialidad" (Camps et al., 2004, p. 483). Según esas funciones establecidas por el Estatuto, el Director tiene una función de coordinación de la tarea editorial que realiza junto a toda una estructura directiva. No se especifica, sin embargo, las funciones que el Director tiene en relación a la gestión económica de la empresa editora. En la actualidad, como hemos visto, el Director de *La Vanguardia*, tanto en su edición impresa como en su edición digital es Màrius Càrol.

En cuanto al Consejo Profesional, el Estatuto afirma que "es el órgano de representación profesional de la Redacción" y vela por el cumplimiento del Estatuto, a la vez que media entre la Redacción, el Director y la Empresa (Camps et al., 2004, p. 483). El CP y el Director, o en su defecto el director adjunto en quien delegue, se reúnen mensualmente para tratar las "consultas, iniciativas y conflictos" sobre cuestiones profesionales, y de esas reuniones, se levanta un acta por ambas partes (Camps et al., 2004, p. 483). El CP también tiene la función de convocar y organizar las asambleas profesionales y el deber de informar de su celebración a la Dirección con 48 horas de antelación (Camps et al., 2004, p., 483). La Redacción tiene derecho al menos a una asamblea al trimestre y a utilizar las instalaciones de la empresa en horario laboral (Camps et al., 2004, p. 483). El CP se compone de 5 personas, las cuales pueden ser cualquier profesional que no tenga cargo directivo y que ejerza tareas periodísticas con una antigüedad de más de un año, los cuales se presentan individualmente como candidatos y son elegidas por voto secreto en listas abiertas (Camps et al., 2004, p. 484).⁷⁸ Los miembros del CP no pueden ser sancionados o despedidos por sus actividades como representantes y su mandato dura tres años (Camps et al., 2004, p. 484).

Finalmente, el Estatuto también establece cierta regulación de las relaciones profesionales en la redacción (Camps et al., 2004, pp. 485-486). En primer lugar, la Redacción debe ser informada por el CP si existe algún cambio esencial en la línea

⁷⁸ Para que la elección sea válida, la totalidad de los votos debe sumar la mitad más uno de los miembros de la Redacción y, para ser elegidos, los candidatos deberán obtener dos tercios de los votos emitidos y, de no obtenerlos, podrán optar a una segunda votación en la que será suficiente la mayoría simple (Camps et al., 2004: 484). Un miembro del CP puede ser revocado si existe una mayoría de votos de la Asamblea que puede ser convocada a petición de un mínimo del 20 por ciento del censo (Camps et al., 2004, p. 484).

editorial del periódico, y sobre cualquier medida que modifique la composición, organización o equipamiento tecnológico, así como el libro de la Redacción, y en definitiva, de cualquier decisión que afecte al Estatuto, antes de que sea tomada definitivamente (Camps et al. 2004, p. 485). El CP puede consultar esas decisiones con la Redacción y, si esta se opone en tres quintos de su censo total y en votación con urna, el CP trasladará a la Dirección esas observaciones que no tienen carácter vinculante, pero las cuales "ambas partes se comprometen a analizar y debatir" (Camps et al., 2004, p. 485). La misma medida se aplica cuando la Dirección comunica un cambio de director al CP y este lo transmite a la Redacción (Camps et al., 2004, p. 485). En virtud de los Estatutos de Redacción de octubre del 2001, la redacción de *La Vanguardia* impresa expresó su opinión por primera vez en la historia del diario en un referéndum consultivo, sobre el nombramiento del actual director, Màrius Carol ("Javier Godó reivindica", 2013). Su nombramiento obtuvo un amplio apoyo: de los 171 votos emitidos (el 89% del censo), 146 fueron a favor (85,38%), 5 en contra (2,92%) y 20 en blanco (11,69%) ("Javier Godó reivindica", 2013).

En el *Libro de Redacción* de *La Vanguardia* también se contiene el Estatuto del Defensor del Lector, aprobado en noviembre de 1993, el cual se refiere a la figura creada por el editor a petición de la Dirección que tiene "la finalidad de proteger y garantizar los derechos de los lectores, atender a sus dudas, quejas y sugerencias sobre los contenidos" y de "vigilar que el tratamiento de los textos, titulares y material gráfico esté acorde con las reglas éticas y profesionales del periodismo" (Camps et al., 2004, p. 489). En ese Estatuto se afirma que la Dirección "le facilitará los medios materiales que precise y hará valer su derecho a investigar e inquirir cerca de los responsables de las secciones y demás miembros de la Redacción" (Camps et al., 2004, p. 489). El Defensor explicará de forma privada o en el espacio reservado para ello en el diario el proceso seguido para la elaboración del contenido que sea objeto de atención, ya sea por iniciativa propia o a petición de los lectores (Camps et al., 2004, p. 489). Esta figura no puede afectar al derecho al secreto profesional, ni a los otros derechos individuales o colectivos, con lo cual, en sus respuestas a los lectores, no podrá hacer juicios de valor sobre el comportamiento de los Miembros de la Redacción (Camps et al., 2004, p. 490).⁷⁹ Toda

⁷⁹ Los profesionales afectados por una investigación del Defensor tendrán derecho a ser escuchados y a comprobar que su respuesta se recoge fielmente en la respuesta que se facilita a los lectores (Camps et al. 2004, p. 490). En caso de que algún miembro de la Redacción considere que la actuación del Defensor daña gravemente su imagen profesional, podrá acudir a la Dirección, quien arbitrará para hallar una solución (Camps et al. 2004, p. 490).

investigación del Defensor será confidencial hasta el momento de su publicación (Camps et al., 2004, p. 490). En cuanto a la dinámica de trabajo, el Estatuto aconseja que el Defensor tenga acceso a las cartas de los lectores, ya que algunas podrían ser susceptibles de ser tratadas desde su sección y, por el contrario, otras que él reciba deberán pasar a la sección de cartas de los lectores (Camps et al., 2004, p. 490). El Estatuto también aconseja que el Defensor publique sus contenidos con una periodicidad semanal en la sección destinada para ello en el diario (Camps et al., 2004, p. 490). El Estatuto no hace ninguna mención a la relación que tiene el Defensor del Lector con la redacción de la edición *on-line*. Actualmente, según explicó a la autora de esta tesis doctoral el responsable de la sección de Participación de la redacción digital, Toni Rubies, el Defensor del Lector (Josep Rovirosa) suele trasladar directamente las consultas que recibe de los lectores sobre la edición *on-line* a los responsables de su redacción. En la redacción *on-line*, gestionan las consultas de los lectores y suelen darles respuesta directamente, siempre manteniendo al Defensor del Lector al corriente del transcurso de la gestión.

Mientras el Estatuto sí prevé las condiciones para el cese del Defensor, no establece las condiciones para su elección. Simplemente afirma que deberá ser un miembro de la plantilla de *La Vanguardia* y que al expirar su periodo en ese cargo, volverá a sus funciones en la redacción con las mismas condiciones que antes de ser Defensor (Camps et al. 2004, p. 491). Su cese se producirá al cumplirse el plazo de dos años (solo prorrogable en otro periodo de dos años), a petición propia y de modo razonado ante la Dirección o por decisión de la Dirección cuando su actuación haya "vulnerado derechos básicos de algún miembro de la Redacción", se haya "extralimitado en sus funciones cautelares o indagatorias" o no haya "respetado los principios generales" que se contienen en el Libro de Redacción o "las normas lógicas por las que debe guiarse su trabajo" (Camps et al., 2004, p. 490). Con lo cual, la responsabilidad del nombramiento y del cese de esta figura recaen principalmente sobre la Dirección de *La Vanguardia*, a la que el Estatuto le concede un amplio margen de actuación.

Como destaca Hugo Aznar, en un periódico centenario como *La Vanguardia*, que afirma entre sus principios estar al servicio de "los valores, aspiraciones e intereses generales de la sociedad catalana" y que tiene la base más grande de suscriptores de España, una figura como el Defensor del lector, destinada a dialogar y atender a los lectores, debe ser especialmente bien recibida por ese tipo de público (Aznar, 1999b, p. 130). El primer Defensor del lector en *La Vanguardia* en 1994 fue Roger Jiménez, periodista que trabajó en ese periódico desde 1983, pasando por varios cargos directivos y

siendo también corresponsal en Londres (Aznar, 1999b, p. 130). Jiménez fue también miembro del equipo directivo de la Ombudsmen News Organization (ONO), una organización con sede en EE.UU. que agrupa a los defensores de diferentes países del mundo y que tiene el objetivo de promover esta figura y divulgar su labor (Aznar, 1999b, p. 131). En 1997, la reunión de esta organización se celebró en Barcelona, siendo anfitriones Jiménez y *La Vanguardia*, así como el Centro Internacional de la Prensa de Barcelona, y contribuyendo así a que los medios y profesionales tomaran conciencia de cómo esta figura debía hacerse habitual en las redacciones de nuestro país (Aznar, 1999b, p. 131).

Queda todavía por explorar en profundidad la eficacia de los mecanismos internos establecidos para la aplicación práctica de los principios (Fuente, 2008; González-Esteban et al. 2011; Sánchez De la Nieta et al., 2012, p. 24). El tiempo ha puesto de manifiesto que no es fácil sostener una actividad continuada y rigurosa de los comités de redacción apoyada únicamente sobre el voluntarismo personal y altruista de aquellos profesionales que se prestan a asumir funciones de liderazgo en determinadas fases de la vida de la empresa (Fuente, 2008, p. 49). Es una realidad que, aunque existan estos mecanismos, nunca acabarán de ser eficaces en la defensa de los principios editoriales y de la calidad que requiere la responsabilidad social de estas empresas si no existe un compromiso personal por parte de los candidatos. Para ello, algunos de los estatutos contienen medidas para facilitar la tarea de los miembros del Consejo, como es la de concederles unas horas dentro del horario laboral para destinar a sus funciones dentro del órgano de autorregulación (Cobo, 2008, p. 50). En el caso de *La Vanguardia*, como hemos visto, el Estatuto solo protege al CP de posibles sanciones por las tareas desempeñadas y, en el caso del Defensor del Lector, prevé dotarle de los medios materiales para el desempeño de su misión y de la competencia para poder investigar sobre el trabajo de los miembros de la Redacción. En cuanto a la Dirección, los estatutos solo definen la responsabilidad de comunicar al CP los cambios en la línea editorial o en las estrategias empresariales y el deber de escuchar a sus miembros, además de la función de coordinar el trabajo de la Redacción según los derechos y deberes recogidos en el Estatuto. Además, el Estatuto contempla el derecho de la Dirección a vetar informaciones bajo cualquier circunstancia y la responsabilidad de nombrar al Defensor del lector. Los estatutos, por tanto, hacen recaer la responsabilidad de la calidad periodística básicamente en los profesionales de la redacción y no contemplan un compromiso práctico por parte de los órganos de Dirección

y de gestión de la empresa en cuanto a la aplicación ordinaria de los principios y de las normas profesionales.

Hoy las decisiones de la gestión de las empresas informativas y de la Dirección, sobre todo en lo que se refiere a las redacciones digitales, afectan a la deontología periodística y a la calidad del periodismo. Por ello, ya hay autores que destacan la necesidad de que los códigos de conducta afecten también a los órganos de dirección y gestión de la empresa periodística, ya que la eficacia de los estatutos pasa por la integración de las responsabilidades deontológicas en un sistema de corresponsabilidad vertical (Fuente, 2008, p. 49). Otra carencia en la práctica profesional de las empresas informativas españolas y europeas es el establecimiento de estos mismos mecanismos de autorregulación para los medios *on-line*, puesto que la mayoría de empresas solo cuentan con los mecanismos establecidos para el medio matriz, que en nuestro caso se refiere a la redacción de la edición impresa de *La Vanguardia* (González-Esteban, García Avilés, Karmasin, Kaltenbrunner, 2011, p. 24). Además, tal y como destacan, estudios recientes sobre los mecanismos de autorregulación de los medios, las vicisitudes del día a día en el periodismo electrónico invitan a resolver lo antes posible los conflictos generados en el medio y, actualmente, la deontología y los citados mecanismos de autorregulación soslayan los efectos del cambio tecnológico (Micó, Canavilhas, Masip, Ruiz, 2008, p. 30). Es necesario, por tanto, explorar la gestión que hoy se hace de esos mecanismos en cuanto a la actividad periodística de las redacciones *on-line* y su adecuación al nuevo entorno tecnológico y organizativo.

En definitiva, los principios editoriales de *La Vanguardia* subrayan como su razón de ser la responsabilidad social en el ejercicio del derecho a la información dentro del respeto y defensa de los valores democráticos. Ello se traduce en una identidad caracterizada por los valores del periodismo de calidad y por una voluntad de mantener la independencia económica y política de la organización, para llevar a cabo la misión expresada en sus principios editoriales: formar una opinión pública libre y plural y contribuir al progreso de la sociedad catalana y de todos los pueblos. Sin duda, el proyecto intelectual de *La Vanguardia*, ha estado tradicionalmente relacionado con el periodismo de calidad y con la responsabilidad social, aunque ha sido en su época más reciente cuando con la formulación y publicación de sus principios editoriales la empresa ha hecho público ese compromiso sobre *lo que pretende ser y hacer*. Sin embargo, para que ese proyecto intelectual expresado en los principios editoriales de una empresa informativa como *La Vanguardia* tenga su aplicación en la práctica periodística del día a día de la redacción, es

necesario no solo que los propietarios o los periodistas a título personal estén comprometidos con esos principios y con la responsabilidad social que implican, sino que la propia empresa esté configurada de modo que permita dicha aplicación. En el siguiente apartado, analizaremos la estructura actual de las empresas que distribuyen las dos ediciones —*on-line* e impresa— que llevan el nombre de *La Vanguardia* y de qué modo sus estrategias y su organización de la tareas editoriales favorecen la realización de los principios expresados en su libro de redacción en el actual contexto de reorganización convergente.

4.2.2. Estructura empresarial y organización interna de las redacciones en el contexto digital

La estructura y organización empresarial es lo que hace realidad los principios configuradores, puesto que concreta las ideas de los propietarios, orienta las estrategias de gestión y la actividad editorial. Por ese motivo, junto a los objetivos de los propietarios que hemos ido desarrollando en el anterior subapartado, será necesario analizar de qué modo la estructura de la empresa permite llevarlos a cabo: de qué manera influye el tipo de propiedad en la gestión de la empresa, de qué modo la empresa logra ser solvente y generar los beneficios necesarios para llevar a cabo las ideas y propósitos de los propietarios, de qué modo se definen las estrategias competitivas, cuáles son las prioridades estratégicas, cómo se organizan internamente las funciones de gestión y las editoriales y cómo influye todo ello en la calidad de la actividad periodística que define la identidad de la empresa informativa y es necesaria para la realización de su razón de ser. Puesto que nuestro objeto de estudio se enmarca en el contexto de la digitalización de las empresas informativas, el análisis de la estructura empresarial y de la organización interna, en el caso de *La Vanguardia*, se centrará en las actividades de gestión del negocio digital y de las actividades editoriales de la marca periodística en Internet con el objetivo de estudiar de qué modo la actual estructura y organización facilitan la aplicación de los principios editoriales y, por tanto, contribuyen a hacer realidad lo que la empresa pretende ser y hacer. Para analizar todas esas cuestiones, será preciso acudir a los artículos académicos y a la información de la empresa disponible en los registros públicos, además de a las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de la gestión del negocio digital y de las tareas editoriales en el soporte *on-line*.

La marca *La Vanguardia* hoy da nombre a dos ediciones —la impresa y la *on-line*— que editan dos empresas distintas que forman parte del Grupo Godó, cuyo presidente es Javier Godó Muntañola y cuyo Consejero Delegado es, desde 2010, Carlos Godó Valls (“Balance y cuenta de resultados”, 2014). El grupo no cotiza en Bolsa y el 98,00% de las acciones es de la propiedad del conde Godó y el 2,00 % es de su hijo Carlos Godó (“Perfil de empresa Grupo Godó”, 2014). Desde 2009, las ventas del grupo Godó han bajado desde un total de 29.670.873,00 euros a 22.568.504,00 de euros en el 2013 (“Balance y cuenta de resultados”, 2014). Pero, según algunos estudios, el hecho de haber mantenido la propiedad familiar y no haber cotizado en bolsa hace que el grupo Godó haya sido uno de los pocos grupos de comunicación españoles que ha mantenido su situación financiera saneada en los últimos años (Almiron, 2009, p. 19). Como afirmaba su editor:

"La crisis económica, que ha supuesto un descenso de la inversión publicitaria en los medios de comunicación ha afectado su rentabilidad y ha dejado a muchas compañías en una situación complicada para afrontar el futuro con garantías. En nuestro caso, hemos sabido adaptar los medios a los nuevos tiempos, con estructuras más ágiles y flexibles, sin dejar de invertir en información de calidad. Ello nos ha permitido resistir con solvencia e incluso desarrollar iniciativas ambiciosas como la edición en catalán de *La Vanguardia*, que nos ha permitido crecer en más de 7.000 ejemplares diarios nuestras ventas" (Godó, 2011).

Ciertamente, la propiedad familiar ha permitido al *Grupo Godó* un nivel de independencia económica superior al resto de grupos de comunicación españoles, en cuanto a que no se ha visto afectado por la bajada de las inversiones en Bolsa. Sin embargo, la dependencia de las inversiones publicitarias que han sufrido tales bajadas en los últimos años y las relaciones institucionales que mantiene la familia Godó, hacen que esa independencia haya sido cuestionada, por ejemplo, ante las subvenciones recibidas por la Generalitat para la realización de *La Vanguardia* en catalán o mediante la concesión de publicidad institucional (“La Vanguardia rep 5,5M”, 2012; “El govern otorga 8M”, 2012).

Actualmente, el grupo cuenta con 104 empleados (“Perfil de empresa Grupo Godó”, 2014). Figuran como consejeros Lluís Conde Moller, Ana Maria Godó Valls, Bartolomé Masoliver Rodenas, Enrique Lacalle Coll, Josep Maria Caminal Badia, Joaquin Guell Ampuero y Juan Pablo Tornos Mas, como secretario. Jaume Gurt Carrera es el Director General, Ana Sallent Roig es la Directora Financiera, Angel Saz Jose es el Director de RRHH, y Paul Brown el director de Marketing (“Perfil de empresa Grupo

Godó”, 2014). En la página web corporativa del grupo, constan cuatro directores generales: además del Director General Corporativo del Negocio de Prensa (Jaume Gurt), hay un Director General de Publicidad (Manuel Ferrer) un Director General de Negocio Digital (David Cerqueda) y un Director General de Negocio Audiovisual (Xavier de Pol) (“Directorio institucional”, 2013). El grupo Godó está formado por diversas sociedades que producen varios medios de comunicación y gestionan diversas actividades relacionadas con la comunicación. Tal y como indican en su página web corporativa, el grupo cuenta con otro diario (Mundo Deportivo), cadenas de emisoras de radio (RAC 1 y RAC 105), una participación en Prisa Radio (SER), un múltiplex televisivo encabezado por 8TV, una productora (Nova Veranda), diarios digitales, una central de ventas publicitarias (Publipress), una planta de impresión (Crea-a) y compañías de servicios (Marina BCN Distribucions) (Godó, 2011).

Desde 1998, *La Vanguardia* papel está editada por *La Vanguardia* Ediciones S. L. que sucedió en tal actividad a Talleres de Imprenta (TISA), reconvertida entonces en sociedad holding como *Grupo Godó de Comunicación S. A.* (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.28). El Presidente Editor es Javier Godó, el Director es Màrius Carol, el Director General es Pere G. Guardiola, el Director de Marketing es Óscar Ferrer y el Controller es Xavier Martín (“Directorio Institucional”, 2013). Desde febrero de 2014, los Directores adjuntos son María Dolores García, Miquel Molina, Enric Juliana y Alex Rodríguez, los Subdirectores son Manel Pérez, Isabel García Pagán, Llätzer Moix y José Alberola, y también existen una serie de redactores jefe, responsables de determinadas secciones o suplementos, entre los que también se cuentan dos adjuntos al director (Albert Gimeno y David González) y el responsable de la web (Enric Sierra) (“Quiénes somos”, 2014). Desde 2008, *La Vanguardia* Ediciones S. L. ha reducido la plantilla desde los 415 empleados de entonces a los 250 con los que cuenta actualmente (“Balance y Cuenta de Resultados”, 2014). En junio de 2009, presentó un ERE que afectó a 90 trabajadores del área de administración y gestión, menores de 50 años porque previamente ya había presentado un plan de bajas voluntarias al que se acogieron cien trabajadores, entre periodistas y administrativos.⁸⁰ El entonces presidente del comité de empresa, Josep Playà,

⁸⁰ El rotativo ofreció a sus trabajadores poder acogerse a prejubilaciones o bien a bajas incentivadas: La Vanguardia ofreció prejubilaciones a los trabajadores que el 31 de julio de 2009 hubieran cumplido los 56 años, con el 50 por ciento del último salario hasta los 61 años y la Seguridad Social con cargo a la empresa, y la otra opción serían las bajas incentivadas, con una indemnización de 30 días por año trabajado con un máximo de 15 mensualidades, según se explicaba en la página web del Sindicat de Periodistes de Catalunya, en una nota publicada el 10 de junio de 2009 (“La Vanguardia presenta un ERE”, 2009).

explicó que la empresa adujo razones económicas, organizativas y productivas, ya que si bien *La Vanguardia* había mantenido los beneficios en los últimos 15 años, el 2008 fue el primer año con pérdidas y los ingresos por publicidad cayeron un 18% (“*La Vanguardia presenta un ERE*”, 2009). Las ventas de *La Vanguardia Ediciones S. L.* han seguido cayendo y se ha pasado de los 149.784.567,92 euros de 2010 a los 120.281.052,00 euros de 2012, lo cual supone que la cifra de ventas de la empresa decreció un 8,28 % entre 2010 y 2011 y un 12,45 % entre 2011 y 2012 (*Balance y Cuenta de Resultados*, 2014). Aunque la posición financiera de la empresa es negativa, su balance muestra una estructura de autofinanciación, ya que aumenta su deuda con empresas del mismo grupo, con unos recursos propios superiores a los ajenos, lo cual garantiza en cierta manera la independencia de las empresas del Grupo (*Noticias de la comunicación*, 2006, p.28).

La Vanguardia.com, oficialmente está editada por *La Vanguardia Ediciones S. L.*, “publicada *on-line*” por *Iniciativas Digital Media S.L.* (constituida en 1997) y gestionada por otra sociedad limitada, *Actividades Digital Media S.L.*, que actualmente también gestiona la edición digital del *Mundo Deportivo* y que depende directamente de Carlos Godó (“*Quiénes somos*”, 2014). Ambas empresas destinadas a publicar y gestionar la edición *on-line* han subido levemente sus ventas desde 2010 (“*Perfil de Empresa ADM*”, 2014; “*Perfil de Empresa IDM*”, 2014). Según la información disponible en el registro mercantil, ADM tiene 22 empleados en 2012 e IDM, 29, unas cifras que, en el caso de la primera, han fluctuado y en el caso de la segunda han subido levemente, desde los 21 empleados que tenía en 2008 a los 29 que aparecen en el registro actualmente.

El Director General de ADM es David Cerqueda (Director General de negocio digital de Grupo Godó), la Controller es Magda Carrera, el Director Gerente es José Luis Rodríguez, el Director de Venta Programática es Enric Belil, el Director de Innovación Digital es Ismael Nafría y el responsable de Tecnología es Ángel Fernández (“*Directorio institucional*”, 2013). También forman parte de ADM los responsables de productos como Carlos González, que es Responsable de Operaciones y Producción, y seis responsables de los canales y servicios que están presentes en la web de *LaVanguardia.com* (“*Quiénes somos*”, 2014). Asimismo, en ADM, hay tres responsables de diseño y cuatro de Analítica web y SEO, cuyo responsable principal es Ferriol Egea (“*Quiénes somos*”, 2014). De la Publicidad y el marketing *on-line* se encarga *Publipress*, empresa del mismo *Grupo Godó* (“*Quiénes somos*”, 2014).

El principal responsable de la explotación del negocio digital del *Grupo Godó* y director general de ADM y de IDM, David Cerqueda, depende directamente del Consejero Delegado, Carlos Godó Valls, igual que dependen las otras tres direcciones generales del grupo (Ver anexo 1). La relación de Cerqueda con los otros directores generales es muy estrecha, puesto que se coordinan semanalmente para buscar sinergias entre el área de publicidad del grupo, el área audiovisual y el área de prensa (Ver anexo 1). En cuanto al negocio digital, su dirección tiene tres áreas fundamentales: la de producto e innovación, que depende de Ismael Nafría, el cual se ocupa del diseño de la estrategia digital y sobre todo de los recipientes de la información para que se exploten bien en los diversos dispositivos y sean lo más amigables posibles para el usuario, y el cual actualmente está trabajando en el nuevo rediseño de las webs de *LaVanguardia.com* y del *Mundodeportivo.com*; la de analítica web, que depende de Ferriol Egea, la cual se encarga de medir la audiencia de las webs; y la de producción, que es la que depende de Carlos González y se ocupa de la relación con los técnicos (Ver anexo 1). Por otro lado, Cerqueda también tiene una relación directa y muy frecuente con la dirección editorial de *La Vanguardia.com*, que depende de Enric Sierra, porque aunque no suele intervenir en las decisiones editoriales, gestiona los recursos que desde la redacción se ven necesarios y a la vez informa a Sierra de la situación del negocio para ver si es necesario llegar a más audiencia y orientar a los miembros de la redacción en ese sentido (Ver anexo 1).

El siguiente responsable del negocio digital en lo que respecta a *LaVanguardia.com* y *Mundodeportivo.com* es José Luís Rodríguez, Director Gerente, del cual dependen sobre todo las operaciones de las que se encarga Carlos González, en menor medida algunas aportaciones de producto de las que se encarga Ismael Nafría y la coordinación de los elementos comerciales y de publicidad de los que se encarga Publipress (Ver anexo 2). También tiene una relación muy directa con el equipo de analítica para los asuntos estratégicos, como ahora es, por ejemplo, la cuestión sobre cómo gestionar las redes sociales para la obtención de mejores resultados de marketing (Ver anexo 2). Con Enric Sierra, responsable editorial, el director gerente solo consensua los temas de contenido que vienen de otras empresas del grupo, que en general son de naturaleza comercial y están relacionados con el desarrollo del negocio o del producto, los cuales suelen proceder del departamento de marketing (Ver anexo 2). Hasta el momento, según explicaba Jose Luís Rodríguez, todos los implicados en el desarrollo del negocio digital funcionaban de forma independiente de las áreas vinculadas a la gestión del negocio de la edición impresa (Ver anexo 2). Sin embargo, precisamente en el presente curso 2013-2014, y como inicio del

proceso convergente que *La Vanguardia* pretende emprender el próximo año, las áreas de gestión del negocio digital mencionadas hasta ahora se han empezado a coordinar con el área de marketing *off-line*, la cual depende de Óscar Ferrer, y con la de suscripciones, la cual depende de Maria Boria (Ver anexo 2). Tanto el director general como el gerente reportan semanalmente al Consejero Delegado y mensualmente al presidente, con lo cual la propiedad tiene una relación muy directa con la gestión del negocio digital (Ver anexo 1 y 2).

En cuanto a la gestión editorial de *La Vanguardia.com*, el Director es Màrius Carol, director de la edición impresa, y el subdirector y principal responsable es Enric Sierra (Ver anexo 7) (“Quiénes somos”, 2014). Como principales responsables editoriales de la edición *on-line*, están también el Redactor Jefe de *La Vanguardia.com*, que es Txema Alegre, el jefe de información, que es Josep Maria Calvet y el portadista, que es Joel Albarran (Ver anexo 8, 9 y 10). Además, existen dos responsables de área, que son la de Producción Propia Multimedia, Silvia Colomé, y el de Participación, Toni Rubies, y una responsable de la gestión de las redes sociales, que es Patricia Ventura y actualmente ha pasado a formar parte del equipo de Participación (Ver anexo 10, 11 y 13). A partir de las entrevistas en profundidad a cada uno de los principales responsables del negocio digital y de la redacción *on-line* de la empresa, en los siguientes dos subapartados analizaremos de qué modo la estructura empresarial de las dos ediciones de *La Vanguardia* influye en la actividad de la empresa, tanto en lo que se refiere a la gestión del negocio digital, como en lo que se refiere a las actividades editoriales, y hace posible la aplicación de los principios configuradores o editoriales.

4.2.2.1. Prioridades estratégicas en la gestión del negocio digital

Los objetivos estratégicos que tienen los principales responsables del negocio digital de *La Vanguardia* determinan tanto las tareas, actividades y objetivos específicos de las demás áreas de gestión de la empresa, como los de la redacción digital. Según los dos principales responsables del negocio digital, Cerqueda y Rodríguez, como objetivo estratégico en el medio plazo, *La Vanguardia* pretende integrar las dos redacciones — digital e impresa—, que ahora mismo forman parte de dos sociedades distintas (Ver anexo 1 y 2). Así pretenden, por un lado, ser más eficientes, y por otro, no incurrir en incoherencias en dos soportes que actúan bajo el nombre de su misma marca (Ver anexo 1). Con ese modelo, los redactores harán los contenidos en función de la sección a la que pertenezcan y los editores decidirán en qué soporte los explotan, de modo que se evitarán

solapamientos y duplicidades en el trabajo editorial y se aprovecharán mejor los recursos (Ver anexo 1). El objetivo a medio plazo que tiene *La Vanguardia* requiere muchos cambios organizativos y tecnológicos y, como explicaba Rodríguez, condiciona los objetivos a corto plazo: hasta ahora han sido muy numéricos y moderados porque pretendían sobre todo ganar cuota de mercado y posiciones en el ránking de audiencia digital de forma muy agresiva, para colocarse entre los tres primeros sites de información general (Ver anexo 2). El director gerente afirmó que ahora pretenden como mínimo mantenerse y no perder cuota, mientras llevan a cabo todo el proceso de reorganización al que tienen destinados casi todos los recursos de gestión, para llevar a cabo el desarrollo de las nuevas webs y los nuevos sistemas, y ponerlos en marcha hacia abril o mayo de 2015 (Ver anexo 2).

Para llegar a los objetivos planteados en el corto y en el medio plazo se han impulsado diversas medidas. Una de ellas, como explicaba Rodríguez, es el cambio de sistema editorial para poder confeccionar los productos para todos los soportes y aprovechar mejor los recursos editoriales (Ver anexo 2). El rediseño del site tiene también el objetivo de dar un valor añadido al usuario y ampliar el perímetro de la marca (Ver anexo 2). Además, ya se están realizando acciones de orden geográfico y de orden temático para ampliar la oferta y llegar a más usuarios (Ver anexo 2). Hasta el momento la evolución de la redacción digital ha sido modesta y se han ido manteniendo las posiciones mediante tácticas concretas, pero según Rodríguez, son conscientes de que tienen pendiente poner objetivos al equipo y motivarles para impulsar el nuevo proyecto (Ver anexo 2). Como explicaba Cerqueda, en la empresa empiezan a tener claro que en el largo plazo, las webs del grupo no se podrán financiar solo a partir de la publicidad, por lo que tratarán de obtener cierta parte de los ingresos a partir de la suscripción de los usuarios (Ver anexo 1). Ello requiere no solo cambiar el sistema de gestión de contenidos sino el modelo editorial con el que han funcionado hasta el momento, ya que, según explicaba el director general, actualmente la edición *on-line* es bastante diferente a la edición impresa de *La Vanguardia*. Aunque tengan algunos puntos en común, en el papel se publican artículos de lo que pasó el día anterior y en la web, información de última hora, alguno de análisis y otras muchas piezas que tienen el objetivo principal de buscar audiencia y que son de temáticas mucho más “light” (Ver anexo 1). Ese último tipo de información nunca se encuentra en el papel, principalmente por espacio, y en cambio, en la web se difunde muy bien (Ver anexo 1). Sin embargo, ahora el objetivo a medio plazo es que el tipo de contenidos que se dan en ambos soportes sea mucho más homogéneo y coherente con la

marca (Ver anexo 1). En definitiva, los objetivos de la gestión del negocio digital están evolucionando desde un planteamiento orientado a la búsqueda de volumen de audiencia hacia un planteamiento basado en la creación de un nuevo valor más coherente con la marca para la audiencia a la que acceden a través de Internet.

Los objetivos que hasta el momento ha tenido la gestión del negocio digital de *La Vanguardia.com* han condicionado, a su vez, la tarea de todas las áreas de gestión, como son la de innovación digital y la de analítica. Tanto el responsable de innovación digital, Ismael Nafría, como el de analítica web, Ferriol Egea, destacan como su principal función la de ganar audiencia y cuota de mercado; el primero a través del desarrollo del producto y el análisis del mercado para plantear posibles soluciones para la estrategia digital (Ver anexo 1); y el segundo, a través del análisis de la respuesta de la audiencia a la producción de contenidos actual (Ver anexo 1). Es cierto que, dados los objetivos planteados en el medio plazo, ha habido una evolución en las funciones de ambas áreas de gestión (Ver anexo, 3 y 4). Las tareas del área de innovación digital ahora se orientan a la búsqueda del modelo para lograr la inversión de los usuarios en los productos digitales. El área de analítica ha pasado a ser un área mucho más estratégica y a colaborar con otros departamentos de la gestión y de la dirección de la empresa. Así, la información sobre el uso que hacen los usuarios de los productos digitales se tiene en cuenta en el diseño de las estrategias a medio plazo para lograr no solo volumen de audiencia, sino su fidelización e inversión.

Con respecto a las principales innovaciones que ha introducido la web de *La Vanguardia* desde el rediseño de 2007 y que hoy la diferencian de sus competidores, Ismael Nafría, director de innovación digital, afirma que *LaVanguardia.com* ha sido bastante pionera en la apuesta por la participación de los usuarios y destaca como diferencial su producción audiovisual (Ver anexo 3). Por un lado, desde 2007, se han impulsado iniciativas de participación que consisten en la aportación y generación de contenidos noticiosos y de opiniones por parte de los lectores, a través del envío de fotografías, vídeos, crónicas sobre cuestiones de actualidad internacional o artículos de opinión que envían los 'Lectores corresponsales' (una red de lectores que residen en distintos puntos del mundo y suelen escribir a la redacción para explicar sus experiencias en relación a los sucesos de actualidad) o valoraciones sobre el medio y propuestas de mejora e innovación que envían los miembros del 'Consejo Editorial de los Usuarios' (un órgano que tiene el objetivo de conocer la opinión de los lectores sobre la innovación digital que se lleva a cabo en *LaVanguardia.com*) (Ver anexo 12) (Masip, 2008, p. 41). Por

otro lado, en los contenidos multimedia de producción propia, también se ha evolucionado y no solo se ha ampliado la plantilla de periodistas con alto nivel de polivalencia, sino que se ha invertido en nuevos recursos como el plató de televisión propio en el que se graban programas para la sección *LaVanguardiaTV*, en algunos de los cuales, además, se incluye la participación de los usuarios (Ver anexo 11). Según su actual responsable, Silvia Colomé, ese despliegue de recursos en lo audiovisual ha hecho de *LaVanguardia.com* un medio digital pionero en la elaboración de contenidos multimedia hechos específicamente para Internet con los que se ha buscado darle un dinamismo y una agilidad a los contenidos que se ajusten a los hábitos de los usuarios de la Red y que diferencien a *LaVanguardia.com* de sus competidores (Ver anexo 11). Sin embargo, como apunta Nafría, recientemente la mayoría de diarios *on-line* han introducido estas innovaciones y el valor diferencial ya no es tan elevado (Ver anexo 3).

Otras de las principales apuestas por el contenido diferencial y propio del soporte *on-line* que, según Nafría, ha hecho *LaVanguardia.com* son las retransmisiones en directo, que tienen muy buenos resultados, la hemeroteca, que tiene mucho valor histórico, y la apuesta por las ediciones locales de todas las comunidades autónomas y comarcas de Cataluña, lo cual está ayudando a consolidar al público catalán y a alguno fuera de Cataluña, gracias a la información exclusiva que envían algunos colaboradores presentes en estas comunidades (Ver anexo 3). Por tanto, en cuanto a la información propia elaborada específicamente para la web, además de los contenidos audiovisuales y de la participación, lo que se está fomentando más en los últimos tiempos es la información de última hora y la de proximidad. El director de innovación digital afirma que los demás contenidos diferenciales de la edición *on-line*, como pueden ser los contenidos de opinión y *La Contra*, dependen todavía de la redacción del papel (Ver anexo 3). No obstante, después de haber abierto el acceso gratuito a ellos durante una época y habiendo sido un punto fuerte y diferencial de la web, desde hace aproximadamente dos años, han pasado a ser de pago y ahora tienen poca difusión. Todas esas cuestiones influyen en el debate sobre el pago por contenidos digitales y sobre el valor que tiene cada tipo de información para los usuarios. Los responsables de la gestión de *La Vanguardia.com* han empezado a entrar en ese debate en el último año. Ello determina la orientación actual de las tareas y objetivos de todos los departamentos de gestión.

Egea, por su parte, explica que en los últimos tres años, ha habido una especie de cambio cultural, ya que se ha conseguido que internamente se abran a los datos (Ver anexo 4). La comunicación entre el área de analítica y el área editorial se ha incrementado. Una

vez a la semana, hacen una reunión con los responsables directos de la configuración editorial de la web —el jefe de información, Josep Maria Calvet, y el portadista, Joel Albarran—, para planificar la semana, los temas que se han de cubrir y la mejor manera de hacerlo para atraer a más audiencia, ayudar a su navegación para hacer que invierta más tiempo en la web y competir con el resto de medios (Ver anexo 4). Aunque las decisiones finales siempre recaen en los periodistas y hay "cosas inamovibles" como los contenidos de mayor relevancia, sobre todo los que marca la edición impresa, se ha conseguido que en la redacción digital haya una mayor sensibilidad hacia lo que es Internet y hacia el modo de comportarse que tiene la audiencia en este soporte (Ver anexo 4). De hecho, ambos responsables directos de la selección editorial de los temas de la portada de *LaVanguardia.com* muestran estar comprometidos con la necesidad de generar mejores resultados de audiencia (Ver anexo 9 y 10). Mediante el análisis continuo que realizan de los resultados de la audiencia, en definitiva, el departamento de analítica procura influir en las decisiones editoriales y, como mínimo, abrir el debate sobre lo que se destaca o no, sobre todo en la portada de la página web (Ver anexo 4).

El departamento de analítica también ha empezado a hacer más sugerencias a las otras áreas de gestión del negocio sobre cómo invertir mejor los recursos para ser más competitivos (Ver anexo 4). Puesto que hasta ahora el criterio bajo el que se realizaban esas sugerencias ha sido muchas veces el volumen de audiencia que generan los contenidos, las ideas propuestas han sido de un carácter más táctico. Por ejemplo, las relacionadas con la elaboración de contenidos sobre temáticas más suaves, las cuales se ajustan mejor a los intereses de una audiencia, que según Egea, en la edición digital es más joven (Ver anexo 4). Pero esas sugerencias, basadas en los datos numéricos, también han ayudado a replantearse líneas estratégicas, ya que la objetividad de las cifras facilita el diálogo sobre ciertas cuestiones. Por ejemplo, Egea explica que los datos demuestran de qué modo contenidos que parecían muy estratégicos para la web de *LaVanguardia.com*, como pueden ser los programas multimedia, tienen un bajo rendimiento dado el elevado nivel de inversión de recursos que necesitan y los bajos niveles de audiencia que generan con respecto a otro tipo de contenidos menos costosos (Ver anexo 4).

En el periodo más reciente del negocio digital, ha habido un cambio en el planteamiento también en lo que se refiere a los objetivos de la analítica y a la función de este departamento dentro de la parte de gestión de *La Vanguardia*. Por un lado, mientras hasta hace pocos años, el principal objetivo era solo capturar audiencia (usuarios únicos), ahora se está tratando no solo de centrarse en el volumen, sino de captar sobre todo a los

usuarios intensivos y convertirlos en registrados y en suscriptores (Ver anexo 4). Dentro de ese nuevo planteamiento, el área de analítica está participando en el desarrollo del nuevo concepto de negocio (Ver anexo 4). Ahora los directores generales de Grupo Godó reciben toda la información que desde analítica web se les proporciona y empiezan a interesarse por ese conocimiento más profundo del usuario porque tienen el objetivo de lograr más suscripciones, ser más eficientes y hacer productos más coherentes con la marca (Ver anexo 4). Por ello, el departamento de analítica ha empezado a relacionarse también de modo más directo con el área de suscripciones de la edición impresa, la cual está coordinada por Maria Boria y, hasta el momento, funcionaba de modo independiente a las actividades del negocio digital porque se encargaba únicamente de la gestión de las suscripciones a la edición impresa y a la versión digital (en pdf) de esa edición (Ver anexo 4 y 5).

El departamento de suscripciones ha sido y es uno de los más estratégicos de *La Vanguardia*, puesto que cuenta con una base de suscriptores de más de 65.000 lectores, los cuales constituyen una de las bases más grandes de los diarios de España y de Europa (Ver anexo 5). Actualmente, ese departamento depende directamente del Director General del Negocio de Prensa, que es Jaume Gürt, del Consejero Delegado y del Director General de Presidencia, Josep Caminal (Ver anexo 5). Las funciones principales de ese departamento son la captación y gestión de las suscripciones. Actualmente, la gestión que ese departamento lleva a cabo se divide en varias áreas: la de captación y marketing, que se encarga de describir las ofertas y de gestionar las campañas en prensa para captar suscripciones; la de fidelización, que se encarga de buscar las ventajas que les ofrecen a los suscriptores (el club, la tarjeta del suscriptor, etc.); la de servicios, que se encarga principalmente de la distribución de las ediciones impresas y de atender a los clientes cuando tienen algún problema; la de facturación; y, por último, la de recobro (Ver anexo 5).

El departamento de suscripciones, a pesar de ser el que tiene un contacto más directo con los lectores de *La Vanguardia*, tiene un conocimiento limitado de ellos. La comunicación con los consumidores suele ser a través de varias empresas de telemarketing que gestionan los datos de los suscriptores y los remiten al departamento de “Back Office”, dentro del área de captación y suscripciones, o a través de un teléfono 902 de la empresa externa Emergia, que gestiona las llamadas sobre el servicio de distribución de las copias impresas (Ver anexo 5). El contacto que suelen tener con los lectores, por tanto, suele estar relacionado con la venta de los productos o con las posibles insatisfacciones.

Por un lado, esas insatisfacciones se expresan cuando los lectores quieren darse de baja, en los últimos años, principalmente a causa de los problemas económicos (Ver anexo 5). Según afirma Boria, la línea editorial del diario no suele ser un motivo por el que los suscriptores se den de baja, aunque admite que en 2012 hubo una caída por este motivo que fue más perceptible a causa del apoyo de *La Vanguardia* al soberanismo del President de la Generalitat percibido por una porción de los lectores. Por otro lado, los problemas logísticos en la recepción del diario son otro de los motivos del contacto con los lectores, ante los cuales se procura ofrecerles una compensación para demostrarles que es posible seguir dándoles un buen servicio (Ver anexo 5). Así pues, la tarea de este departamento se limita principalmente a la venta personal y el contacto con los lectores siempre está relacionado con esa cuestión.

En los últimos años, según explicaba Maria Boria, se ha notado la bajada de suscripciones y se ha visto la necesidad de ofrecerles a los lectores un producto digital que les aporte un contenido de valor, lo suficientemente cualificado y diferenciado como para que les merezca la pena pagar por él (Ver anexo 5). Sin embargo, todavía no se sabe cómo debe ser y se ha investigado muy poco sobre ello (Ver anexo 5). Según Boria, actualmente, de los 65.000 suscriptores de la edición impresa, 30.000 han pedido la suscripción de la edición impresa digital (a través de pdf o html) a la que tienen acceso dentro del modelo de pago que ahora hacen, y 3.200 tienen solo la suscripción digital. Por tanto, entre todos, en *La Vanguardia* tienen una base de suscriptores de casi 70.000 lectores (Ver anexo 5). Por otro lado, alguna investigación interna que han hecho desde el departamento de marketing mediante Focus Groups indica que los suscriptores del papel raramente leen la web ni lo harán, tal y como es ahora, porque les parece que no refleja lo que es *La Vanguardia* para ellos (Ver anexo 5). Desde que el negocio de las empresas de prensa ha empezado a resentirse, se ha despertado en ellas la preocupación por la captación y fidelización de usuarios que estén dispuestos a invertir dinero en los productos editoriales digitales y, por ello, la necesidad de que exista una colaboración más directa entre los departamentos de la gestión de la empresa, tanto del negocio *on-line* como del *off-line*.

Otro de los departamentos de la gestión del negocio *off-line* que ha empezado a tener contacto con las áreas de gestión del negocio *on-line* es el de marketing de *La Vanguardia* Ediciones S. L., el cual coordina Óscar Ferrer y depende de la Dirección General de *La Vanguardia*, que ahora mismo está representada por Pere G. Guardiola (Ver anexo 6). Las tareas de ese departamento se orientan a la venta en kiosco de las copias impresas y sus principales objetivos son vender el mayor número de diarios posibles y

generar el máximo volumen de ingresos posibles; primero, mantener la cuota de mercado a través del volumen de difusión y, luego, vender productos que no son editoriales, para obtener beneficios adicionales, también a través de acuerdos o negocios que no tienen que ver con la inserción de publicidad en el diario porque de esa tarea se encarga la empresa Publipress (Ver anexo 6). Según explica Ferrer, el departamento también está en contacto con la dirección editorial de las redacciones, porque todos actúan sobre el producto, pero cada uno desde sus responsabilidades, ya que su relación se reduce a las actividades de promoción de los productos, que cuando son noticiables, la redacción asume o, si no lo son, propone otras vías para hacer esa publicidad (Ver anexo 6). Actualmente, puesto que el negocio está sufriendo los efectos de la crisis, es también habitual el contacto con la parte editorial de *La Vanguardia*, en el momento en que, tanto *Publipress*, como la parte de administración o la de la redacción detectan un segmento en el mercado de la publicidad y ven que sería bueno desarrollar algún tipo de producto editorial; en ese caso, orientan a la redacción sobre determinados enfoques o espacios para la publicidad para que satisfagan las necesidades de ese segmento (Ver anexo 6). Por tanto, la tarea del departamento de marketing, igual que en el caso del de suscripciones, está todavía orientada a la venta de los productos y, de modo específico, también a la creación de otro tipo de negocios. Sin embargo, no son ajenos a los cambios estructurales a los que la empresa y el negocio están sometidos y empiezan a valorar las aportaciones de las áreas de gestión del negocio *on-line*.

En el departamento de marketing de la edición impresa son conscientes de que hay un cambio de hábito de consumo, porque aunque las ventas no han caído tanto, hay un cambio de frecuencia; muchos lectores ya se informan a través de Internet y tienen poco tiempo y, por eso, cada vez más demandan suscripciones que combinen varios tipos de productos de forma más flexible (Ver anexo 6). El responsable de marketing afirmó también que es muy difícil recuperar a la gente que nunca ha comprado el periódico, y que el cambio de hábitos definitivo para la gente que aún lo compra no ha llegado y no se sabe cuándo llegará como para que sea necesario hacer un cambio de producto (Ver anexo 6). Por su parte, afirma Ferrer, intentarán que la transición sea lo más moderada posible (Ver anexo 6). Sin embargo, también son conscientes de que será necesario que no pierdan de vista el curso de esa transición y que para ello tengan un mayor conocimiento de la audiencia y una mayor relación con las áreas de gestión del negocio *on-line*. Según afirmaba Egea, ahora empieza a haber más contacto con el departamento de marketing de la edición impresa (Ver anexo 4). Aunque también admite que sería necesario que se

produjese una comunicación más fluida y en ambos sentidos (Ver anexo 4). Las diferentes culturas de trabajo y la falta de conocimiento sobre la audiencia que hay en los negocios *off-line*, todavía orientados a la venta de los productos materiales hacen que, por el momento, la colaboración que puede darse entre los departamentos de marketing de la edición impresa y de la edición *on-line* sea limitada.

Hasta el momento, la gestión de los datos de audiencia no había sido clave en los diarios porque no tenían tantos y la experiencia en investigación de audiencias que tienen en los departamentos de marketing *off-line* es muy escasa (Ver anexo 2). En estas empresas no existe aún una cultura de orientación al cliente, tal y como explicó Rodríguez, probablemente porque hasta el momento no había habido tal crisis de inversión publicitaria ni tanta competencia (Ver anexo 2). Igual que en el resto de empresas de prensa tradicionales, el conocimiento que el departamento de marketing de la edición impresa tiene de los usuarios es limitado, puesto que trabajan con un perfil de lector que compra en kioscos —edad, lugar de residencia, nivel de vida, etc.— elaborado mediante los datos de EGM, pero conocen muy poco sobre sus expectativas y necesidades (Ver anexo 6). Según explicaba Ferrer, en Internet se pueden saber muchas más cosas sobre los lectores, pero la relación del departamento *off-line* y el de analítica web hasta el momento ha sido escasa, ya que el usuario web hasta ahora no pagaba y el que pagaba era un suscriptor para cuya atención ya existe otro departamento (Ver anexo 6). Otro problema de la analítica, según Ferrer, es que se sabe lo que hacen los usuarios en el soporte *on-line*, pero muy poco sobre su perfil (Ver anexo 6). Egea también reconoce que las herramientas de análisis tienen la limitación metodológica de no relacionar bien los datos del perfil de los lectores con los datos del uso que hacen de las ediciones digitales y no se puede saber bien cómo es la relación de los usuarios con el medio fuera de Internet y, por tanto, la combinación que hace de los distintos soportes (Ver anexo 4).

En cuanto al conocimiento que tienen de la audiencia digital en el área de analítica, Egea afirma que la mayoría no son suscriptores (Ver anexo 4). Según los tipos de usuarios que tienen detectados en la web, un 30% aproximadamente son los usuarios que visitan el site una vez al mes y vienen a través de redes sociales u otros canales de distribución, pero que consumen un contenido concreto y luego se van. Otro tipo de perfil es el que viene directamente a la portada y se conecta a las primeras horas del día para consumir sobre todo noticias de política y locales. Quizá los primeros son los más abundantes dentro de la cifra global de usuarios únicos al mes, que es la que cuenta para situarse en los rankings de audiencia de sitios de Internet, pero probablemente también, los

segundos sean los más fieles a *La Vanguardia* y también los más intensivos (Ver anexo 4). Según Egea, consideran usuarios fieles a aquellos que vuelven al menos diez veces al mes y distinguen grados de intensidad en función de las páginas vistas que hace cada uno y el tiempo que le dedica al site. La realidad de hoy es que el 25% de los usuarios es el que consume el 40% de las páginas vistas y representaría a ese volumen de usuarios que solo visitan el site una vez al mes. Esos dos tipos de audiencia indican que mediante las ediciones digitales, la marca está llegando a otros tipos de públicos, aunque sean usuarios esporádicos, distintos a los que accedían a sus ediciones impresas y que, por tanto, es probable que tengan necesidades distintas.

Lo que aporta la analítica web es un mayor conocimiento sobre cómo se comporta esa nueva audiencia digital en función de la actual oferta de contenidos *on-line* y qué diferencias se aprecian con respecto al consumo tradicional que se pensaba que los lectores de la edición impresa hacían. Algunas tendencias generales que se observan en el consumo *on-line*, según Egea, indican que el contenido de marca por excelencia es el de política, que siempre está en el top 3, en cambio, el de internacional que siempre ha sido un contenido muy ligado a la marca, siempre está en el top 15, lo cual implica una necesidad de reflexión, puesto que *La Vanguardia* siempre se ha distinguido por ser el periódico que tiene más corresponsales (Ver anexo 4). Por otro lado, también se comprueba que las noticias que provienen de la edición impresa nunca superan las cinco mil visitas (Ver anexo 4). También es cierto que algunas cosas puntuales que provienen del papel y se han publicado en abierto, como puede ser alguno de los artículos de opinión de periodistas clave como Enric Juliana, han tenido una buena difusión, aunque nunca han tenido tanto volumen de audiencia como pueden hacerlo las noticias más virales o de temáticas más suaves (Ver anexo 4).

Cabe decir que, según plantea Egea, desde que *LaVanguardia.com* cerró todos los contenidos del papel y empezó a cobrar por ellos también en la web, los resultados no han sido óptimos y tampoco se han vendido más periódicos (Ver anexo 4). A la vez, mientras que cuando algunos de esos contenidos estaban en abierto, eran los más consumidos, ahora parece que *La Vanguardia* en Internet ha "dejado de ejercer como voz que necesita influir sobre un tipo de lector". Al mismo tiempo, existe muy poca intención de pago por esos contenidos, ya sea porque no se comunican bien o porque no tienen tanto valor para los usuarios que ya se han acostumbrado a la combinación de contenidos de pago y gratuitos (Ver anexo 4). Por otro lado, otros contenidos elaborados directamente para la web, como son los programas multimedia, tampoco han tenido el éxito que esperaban. Ni siquiera

aquellos que más han funcionado porque son más próximos a la marca -protagonizados por personajes asociados a ella, como son Xavier Sala i Martí o Gay de Liébana- han superado mucho los trescientos mil usuarios de un total de nueve millones de usuarios únicos que tiene la web (Ver anexo 4). Bajo nuestro punto de vista, ello implica, probablemente, que del total de la audiencia de la edición *on-line*, hay un gran volumen que no puede considerarse usuario fiel a la marca, pero las cifras con las que se trabaja en el negocio digital, aún priman el volumen de usuarios únicos del que dependen los ingresos publicitarios.

Actualmente, en definitiva, las funciones de los departamentos implicados tanto en la gestión del negocio digital como en la del negocio *off-line* de *La Vanguardia* han estado orientadas por los objetivos de la venta del producto impreso o del acceso a un mayor volumen de audiencia a través de las ediciones digitales y han trabajado por separado. Ante las pérdidas de inversión publicitaria y ante los cambios de hábitos de los consumidores, son conscientes de que es imprescindible empezar a obtener beneficios a través del pago por contenidos en Internet. Una de las opciones que se plantean es la de poner un muro de pago en la edición *on-line*, que les permita cobrar a los usuarios a partir de un límite determinado de noticias gratuitas consumidas (Ver anexo 4). Según afirma Egea, eso quizá implicaría eliminar de la web las noticias que tienen menos valor, a pesar de que sean las que tienen mayor difusión, puesto que "no tendría sentido" hacer pagar al usuario por haber consumido noticias de ese tipo (Ver anexo 4). Ello implicaría orientar los productos editoriales en Internet solo a un tipo de usuario que tenga un vínculo con la marca lo suficientemente fuerte como para invertir dinero en una suscripción. A nuestro modo de ver, esa estrategia no podrá existir si no existe un acuerdo estratégico que asuma la pérdida de volumen de audiencia y, en consecuencia, la menor inversión publicitaria que podrían obtener. Ese es el dilema al que se enfrenta toda la prensa de calidad a nivel internacional y que se plantea actualmente también en *La Vanguardia*. En cualquier caso, en lo que coinciden todos los responsables de la gestión de la empresa es en la idea de que apostar por una estrategia basada en el pago por contenidos implica mejorar la calidad y la coherencia de los productos digitales y crear un nuevo valor sobre el que todavía existen muchas dudas.

Los responsables del negocio digital coinciden en afirmar que la principal ventaja competitiva que tiene hoy *La Vanguardia* es su marca, por la cual vienen muchos de los usuarios que tienen en la web y son un soporte que hasta el momento ha sido imprescindible para la publicidad (Ver anexo 1 y 2). Rodríguez, por su parte, afirma

además que la comunidad de suscriptores que tienen es "de una contundencia espectacular", ya que pagan por adelantado un año entero de periódico, año tras año (Ver anexo 2). A parte, Cerqueda, mencionó el hecho de que forman parte de un gran grupo de comunicación, lo cual hace que estén dentro de un círculo virtuoso, y cuentan con muy buenos periodistas con una experiencia muy labrada (Ver anexo 1).

Los principales gestores del negocio digital coinciden en que aprovechar ese valor de marca, a nivel estratégico, se traduce en aprovechar mejor el talento de los periodistas y hacer un periodismo de calidad basado en una información relevante, exclusiva y elaborada que les permita mantener la credibilidad que le conceden a la marca los usuarios que hoy vienen a sus productos buscando el estilo de *La Vanguardia* (Ver anexo 1 y 2). Para ello, Rodríguez afirma que sería necesario orientar a los periodistas con objetivos claros y orientar la actividad a la creación de valor y a la calidad, y no a la supervivencia y al marketing (Ver anexo 2). También afirma que es preciso hacer evolucionar la marca, a la vez que se mantienen los valores que la han distinguido tradicionalmente, como son la moderación, el conservadurismo, el planteamiento liberal, la centralidad, la confiabilidad y la credibilidad, etc. (Ver anexo 2). Y que esa realidad hoy está por encima de sus productos, porque como en muchos periódicos españoles, mientras los beneficios de las empresas vinieron de otras fuentes que no eran la venta de los productos, se desresponsabilizó a las redacciones del negocio y ahora es necesario recuperar la actividad periodística y poner la calidad como objetivo último (Ver anexo 2).

Esa apuesta por el periodismo de calidad, según Rodríguez, debe ir de la mano de una orientación al cliente y no al producto, para la cual es necesario conocerle mucho mejor y dejar que ese conocimiento influya en sus modos de hacer, cosa que hasta el momento, no ha pasado en esta industria (Ver anexo 2). Dentro de esa estrategia de mantener los valores tradicionales de la marca y de la orientación al cliente, Rodríguez, situaba al mismo nivel la necesidad de sumar otras iniciativas de gestión de la marca, que no tienen por qué estar relacionadas con los productos editoriales y que tendrían más que ver con la creación de una experiencia premium para los lectores premium, a través de un departamento de marketing muy bien dotado (Ver anexo 2). Una estrategia que no sería incompatible con la gestión de los productos editoriales, sino que sería parte de una estrategia integral de satisfacción de las necesidades de los consumidores, que buscara presencia y potencia de la marca y que traspasara su confiabilidad (Ver anexo 2).

A pesar del acuerdo existente que hay acerca de las principales ventajas competitivas y del modo de explotárselas, en lo que se refiere al concepto de audiencia, al

tipo de usuarios al que debe dirigirse el producto digital y, sobre todo, al modo de ajustarse a sus necesidades, quizá no hay tal grado de acuerdo. Ello es importante porque de ese modo de pensar, dependerá tanto la definición de los objetivos estratégicos como el hecho de que las estrategias aplicadas y la actividad de la empresa se ajusten a los valores que tradicionalmente han distinguido a *La Vanguardia* o que sea necesario definir algunos nuevos que sea necesario adoptar. Todos los responsables de la gestión del negocio digital coinciden en afirmar que el usuario de la web no es el mismo que el del papel porque, según el EGM, existe un porcentaje limitado de usuarios que combinan la lectura de ambos soportes. Además, la mayoría afirman que, mientras los usuarios del papel son catalanes, los de la web traspasan esas fronteras, y por tanto, es necesario hacer un producto que aún velando por la calidad, adopte un enfoque menos local (Ver anexo 1 y 2).

Rodríguez, por su parte, afirma que pretenden dirigirse al mismo tipo de cliente, quizá un poco más joven que el de la edición impresa (entre 25 y 50 años), de clase media y media-alta, con unas necesidades informativas importantes para su vida, catalanes, pero también del resto de España y de un ámbito geográfico más amplio que en el caso de la edición impresa (Ver anexo 2). Sin embargo, las dificultades explicadas para conocer el perfil sociodemográfico de los usuarios digitales hacen que todavía no sea posible saber si los usuarios más fieles a la marca o con más disposición a invertir en ella son de una nacionalidad u otra. El poco éxito que tienen actualmente los contenidos de temática internacional hace que sea necesario plantearse hasta qué punto debe internacionalizarse la oferta y si eso supondría renunciar al estilo tradicional de la marca, caracterizada por representar a la sociedad catalana (Ver anexo 4). La diferencia en el target de las ediciones digitales y las oportunidades que ofrecen los nuevos soportes hacen que sea necesario diseñar una apuesta distinta de contenidos para cada soporte y dispositivo —afirmaba Rodríguez—, pero que todos ofrezcan una experiencia correcta, acorde con lo que es *La Vanguardia* (Ver anexo 2).

En cuanto al concepto que tienen los principales responsables de la gestión del negocio digital sobre la razón de ser de *La Vanguardia*, Cerqueda afirmaba que, aunque no existe ningún documento oficial que la describa, los valores comunes que cree que la distinguen y con los que se asocia la marca son la "credibilidad, la información veraz, valores de tradición —es un medio muy asentado—, de influencia y prestigio" (Ver anexo 1). Por su parte, Rodríguez explicaba que *La Vanguardia* es "el periódico central de Cataluña y, en tanto que es el central de Cataluña, también es un periódico imprescindible en el resto de España. En Cataluña somos un periódico de masas y, en el resto de España,

solo de élites. Pero sobre todo lo que tenemos que ser es el periódico central de Cataluña" (Ver anexo 2).

En cuanto a la misión en la que se concretan esas visiones de la razón de ser de la empresa, Cerqueda afirmaba que "es necesario hacer las cosas con buena calidad", tanto en lo referente a la elaboración de la información, como en lo que se refiere a la calidad técnica de los productos (Ver anexo 1). Rodríguez, por su parte, afirmaba que su misión es "poner de relieve el sentir mayoritario de la sociedad catalana, desde un punto de vista central" y que, aunque ese es el papel social de la marca, "ahora tenemos retos estratégicos que quizá lo ponen en segundo término" porque ya dan por hecho que *La Vanguardia* es eso (Ver anexo 2). Según explicaba este último, "Ahora estamos muy enfocados a temas de supervivencia y las cosas de estilo sobre cómo será la marca de *La Vanguardia* y su comunidad, su consumo y los servicios que dará de aquí a veinte años" son "una gran incógnita" (Ver anexo 2). Esa incógnita, matizaba Rodríguez, tiene que ver con "cómo conseguiremos seguir siendo el periódico central de Cataluña" que han sido durante toda su historia (Ver anexo 2). Hasta el momento, explicaba el gerente, se ha tratado el "tema digital como una economía de oportunidad" y la "asunción de la necesidad ineludible de una digitalización total a medio plazo, es reciente", en parte a causa de la "solidez del negocio" (Ver anexo 2). Por ello, aún no se han replanteado esas cuestiones de fondo relacionadas con la razón de ser y la identidad de la marca bajo la que actúan.

Tal y como explicaba Rodríguez, aunque estructuralmente se han resistido a los cambios, ahora ya están muy decididos; hasta el momento, el objetivo era estar presente en el mundo digital y no perder posiciones, y se creó una redacción paralela a la de la edición impresa y un negocio paralelo al tradicional, el cual desde la parte *off-line* de la empresa no se percibía, pero que permitió introducir el *Know-how* digital (Ver anexo 2). Según Cerqueda, hasta la fecha, esa estrategia ha conducido a una mala gestión de los recursos humanos porque se ha contratado solo a gente joven (Ver anexo 1). Rodríguez afirmaba que ha habido una evolución en la que se han ido añadiendo cosas, que han aportado al know how digital, pero que no se han parado a replantearse cómo estaban funcionando (Ver anexo 2). Al principio todo ello se tradujo en un modelo muy popular de diario *on-line* que desde 2006 ha evolucionado hacia una fórmula más próxima a la marca, un proceso que culminará con el nuevo diseño, con el que se pretende que la edición *on-line* responda a la misma marca de la edición impresa y exista una sola dirección y una sola línea editorial para los dos soportes (Ver anexo 2). La fase en la que están dentro del proceso de evolución implica que, como explicaba Rodríguez, quizá ahora en la redacción

digital no tengan un planteamiento del todo correcto sobre cuál es su papel dentro de la estrategia global de la marca (Ver anexo 2). Sin embargo, también destacaba que la posición competitiva que se ha conseguido hasta el momento y el *know-how* son positivos y, a pesar de que hay cosas que quizá se han quedado obsoletas o que conviene replantearse porque no han dado el resultado esperado, la calidad media no es negativa y permite pensar en que la redacción digital sea "el germen de la nueva redacción integrada" (Ver anexo 2).

En ese proceso de reorganización de las redacciones, aún no está previsto el modo en que se gestionarán los cambios en las relaciones laborales, ni en que se transmitirán las nuevas formas de hacer o los nuevos objetivos al equipo de periodistas, porque todavía están en "fase preliminar" (Ver anexo 1 y 2). En primer lugar, es necesario, apuntaba Rodríguez, que "a nivel de dirección haya una comprensión común de los objetivos, de los tiempos y de los mecanismos" y, luego, será necesario detectar "quiénes son los elementos para liderar esos cambios" y se necesitarán también "herramientas informáticas nuevas que nos ayuden" (Ver anexo 2). Sin embargo, como apuntaba Cerqueda, les falta "el trabajo gordo, la formación, quizá de la gente del papel, porque hay mucha que no escribe para la web (...) y tenemos que dotarles de la capacidad para hacerlo" (Ver anexo 1). Además, afirmaba, que a nivel de recursos humanos, por un lado, será necesario formar e incentivar más a la gente para hacer las cosas mejor, ya que hay gente que es reticente a los cambios y ahora es posible que se le pidan más cosas y a otro ritmo, y por otro lado, reclutar a gente preparada (Ver anexo 1). Y, sobre todo, lo que será necesario es crear un convenio común que ahora no existe y es lo que constituye un obstáculo para poder tener a gente más joven y más senior en la misma redacción (Ver anexo 1).

Así como algunos temas de gestión del personal están algo más presentes en las declaraciones de los responsables del negocio digital, lo que ya no se plantea es la forma de gestionar el cambio cultural que será necesario en todos los profesionales. Cerqueda afirmaba que es necesario que "todos los redactores se crean que *La Vanguardia* es todo, y no es el soporte" y que vean que a través de la web, se puede llegar a más personas, porque "incluso internamente todavía le damos menos valor" (Ver anexo 1). Pero también afirmaba que eso es una tarea que corresponde a los responsables de recursos humanos. En cuanto a la utilidad de la comunicación como herramienta de gestión de esa nueva cultura, ambos gestores afirmaban que era una posibilidad, pero en ningún caso, central o estratégica. Para Cerqueda, lo importante será exigir a los responsables editoriales que sean muy fieles a la línea editorial en todos los soportes y que trabajen con buena calidad en

todos e incentivarles a través de la remuneración variable que perciben (Ver anexo 1). Según Rodríguez, la comunicación es importante, pero no se plantean someter a debate los objetivos estratégicos, sino que pretenden que se propicie de manera natural a través del trabajo conjunto, liderado por ciertos elementos clave y mucho más planificado que ahora (Ver anexo 2).

En definitiva, mientras parece claro que la marca es el principal activo que posee la empresa y que la calidad y los valores fundamentales que representa la marca deben ser una de las prioridades estratégicas, en las circunstancias actuales, la gestión se orienta principalmente al desarrollo tecnológico de los sistemas y a la definición de la estrategia empresarial que permitirá llevar a cabo el proceso de integración y aprovechar mejor los recursos que ahora tienen las dos empresas que actúan bajo la marca *La Vanguardia*. Sin embargo, pese a que los responsables de la gestión del negocio digital son conscientes de que la calidad del periodismo que hoy realizan depende fundamentalmente de los modos de hacer de su equipo humano, la gestión de los recursos humanos en ese proyecto estratégico que ahora están impulsando es todavía una cuestión que no han definido. Ambos gestores son conscientes de que en la edición digital, aspectos como la inmediatez, la inexperiencia o la falta de trayectoria de un equipo de periodistas más jóvenes, con menos conocimientos de fondo y con menos capacidad de acceso a las fuentes que los periodistas de la edición impresa afectan de alguna manera a la calidad del periodismo. Cerqueda también destacaba que el equipo que trabaja en la redacción *on-line*, al ser nativo, tiene muchas ventajas, ya que es más ágil y entiende mejor el lenguaje de la red (Ver anexo 1). El principal reto al que se enfrenta la calidad, por tanto, no es solo tecnológico, sino también de organización y económico, pero esa dimensión del cambio es algo que en la empresa todavía no han afrontado (Ver anexo 1).

En resumen, podemos decir que los objetivos de los propietarios han influido directamente en la gestión y en la definición de los objetivos estratégicos de la redacción digital, y en ese sentido, también de forma más indirecta en la gestión de los contenidos y en ciertas decisiones editoriales de mayor calibre. La secundariedad del negocio digital con respecto al de la edición impresa y la solidez económica del negocio tradicional previa a la crisis han hecho que durante los últimos años los objetivos estratégicos que han orientado la actividad digital hayan sido moderados y muy enfocados a rentabilizar la actividad editorial en el corto plazo. Ello ha ocasionado que los productos digitales se hayan elaborado con menor calidad y, en ocasiones, no hayan sido del todo coherentes con la marca, por lo que en la actividad digital no siempre se han expresado los mismos

principios configuradores que han caracterizado a la empresa tradicional. La crisis económica y estructural que sufre el sector de la prensa ha ocasionado que ya se vea necesario impulsar un modelo empresarial y editorial que sea más eficiente y también que sea más coherente con la marca, para lograr captar y fidelizar a los consumidores a través de la creación de un mayor valor en todos sus productos, pero sobre todo en los digitales. Sin embargo, mientras el debate y la reflexión entre los principales responsables de la gestión del negocio digital gira en torno al tipo de modelo de negocio, no está todavía inmerso en aquellos aspectos intangibles de la gestión de la empresa que están relacionados con el valor de su marca, y por tanto, con lo que entienden como su mayor ventaja competitiva.

Ciertamente, los responsables de la gestión de la empresa conocen y comparten de una manera u otra la razón de ser de *La Vanguardia* y lo que la distingue, y en cierto modo, ese conocimiento inspira ya la definición de los objetivos estratégicos, en la medida en que empiezan a dirigirse hacia una integración que promueva la coherencia entre los productos editoriales y los valores tradicionales de la marca. No obstante, más allá de la necesidad que perciben de fomentar la calidad periodística y preservar la credibilidad y la influencia social de la marca a través de la gestión del talento de su personal, no tienen una estrategia integral que se oriente a la gestión de ese valor intangible. La estrategia impulsada por las áreas de gestión del negocio digital tiene como prioridad la búsqueda de soluciones tecnológicas, logísticas y económicas. Aún no han resuelto las cuestiones que afectan a la práctica profesional, a la reorganización del trabajo editorial y a las condiciones laborales en las que trabajarán los periodistas. A continuación, analizaremos de qué modo la gestión que se ha llevado a cabo hasta el momento del negocio digital influye en el trabajo periodístico que se realiza en la redacción de la edición *on-line* y de qué forma se hacen efectivos los principios editoriales de *La Vanguardia* también en la Red.

4.2.2.2. Reorganización convergente de las redacciones

La estructura empresarial y los objetivos de la gestión de la empresa determinan la aplicación que se hace en la redacción digital de los principios editoriales de *La Vanguardia*, dado que afectan tanto a las prioridades estratégicas que guían su actuación y evolución como a la organización del trabajo editorial. Los criterios estratégicos que hemos visto en el anterior subapartado han determinado el tipo de innovación que se ha

llevado a cabo en el diario digital. En ese proceso de evolución, también ha variado la aplicación de los principios editoriales y, por tanto, la realización y expresión de los principios configuradores en el proceso de digitalización de la empresa. Mientras la edición digital de *La Vanguardia* funcionó en un inicio de forma complementaria a la edición impresa pero completamente dependiente de su modelo editorial, progresivamente se ha ido ampliando la redacción que actualmente elabora los contenidos digitales de la marca. Tanto la redacción como los productos *on-line* funcionan ahora de forma autónoma y bastante independiente a la redacción impresa, aunque bajo el paraguas de la misma marca. Durante la última época, en la redacción digital se han desarrollado los productos periodísticos y el modelo de negocio *on-line*, y se han adquirido nuevas rutinas de trabajo para aprovechar las oportunidades que la Red ofrece a *La Vanguardia* para hacer periodismo de más formas distintas. Recientemente se ha visto la necesidad de orientar la estrategia, y por tanto, el trabajo de las dos redacciones de forma más eficiente y coherente con la marca.

Enric Sierra es el subdirector y máximo responsable editorial de la web de *La Vanguardia* por delegación del director del diario y tiene la función de "procurar que haya una sinergia informativa entre la edición impresa y la digital" en la medida que lo permite la estructura empresarial constituida por dos sociedades distintas (Ver anexo 7). Esa sinergia, explicaba Sierra, hoy se tiene que hacer "de una manera muy particular para que no haya problemas laborales" (Ver anexo 7). En ese sentido, la misión del subdirector es estar presente en los consejos de dirección que hay diariamente en la redacción de la edición impresa, "en el de la mañana, en el post-consejo con todos los jefes y subdirectores, y en el de la tarde, solo con el director y el subdirector, que es cuando se decide la portada del día siguiente" y así pensar en la estrategia a seguir en la web (Ver anexo 7). Además de ser el responsable editorial y encargarse de la parte informativa de la edición digital, Sierra participa en la toma de decisiones sobre la innovación tecnológica, el diseño, el personal, la publicidad, el marketing, el SEO y la audiencia, etc. (Ver anexo 7). Por ello, también "hace de puente entre las diferentes áreas de la edición impresa, como son marketing, publicidad, suscripciones y todas las versiones de papel que van a la edición digital en pdf" (Ver anexo 7). A propósito de ese rol, debe reportar una vez por semana al Consejero Delegado, y una vez al mes, al propietario (Ver anexo 7). El principal responsable editorial de *LaVanguardia.com* tiene, por tanto, un rol híbrido que consiste tanto en velar por la aplicación de los principios editoriales en los contenidos como por el desarrollo del negocio digital.

En lo que respecta a la toma de decisiones editoriales, se trata de un proceso "muy piramidal, y como el Director no puede revisar todas las páginas y todas las noticias, crea un equipo de trabajo, de confianza, en el que delega muchas de sus funciones", explica Sierra (Ver anexo 7). La administración de la portada de la web es responsabilidad de Txema Alegre (redactor jefe de *LaVanguardia.com*), Josep Maria Calvet (jefe de información de *LaVanguardia.com*) y Joel Albarrán (portadista de *LaVanguardia.com*) (Ver anexo 7). En el día a día, "si no hay nada crítico", ellos se encargan de la distribución de la información, mientras Sierra asume la corrección u orientación de los "grandes ítems" referentes a la jerarquía de las noticias en función de su trascendencia o de su novedad (Ver anexo 7). Sierra explica que una de sus funciones editoriales es velar para que en la web haya un equilibrio entre los contenidos "hard" y "soft", que haya "más vídeos y más de todo", que "haya presencia de los periodistas del papel" y que a la vez haya temas propios (Ver anexo 7). Generalmente son funciones que delega en los tres responsables mencionados, y ellos a su vez, delegan en los otros responsables de cada área o sección de la web (Ver anexo 7). En consecuencia, la gestión editorial de la web es "bastante autónoma porque el medio lo requiere" y "no se puede estar esperando a que alguien tome una decisión", afirma Sierra (Ver anexo 7).

Txema Alegre, segundo responsable editorial de la web de *La Vanguardia*, explica que su tarea es de "coordinación" cuando es necesario porque "la web está estructurada por secciones y cada una de ellas tiene autonomía a causa de la celeridad con la que se publican los contenidos", por la que el 90% de las decisiones editoriales se ejecutan directamente por los responsables de cada área (Ver anexo 8). Otra de sus funciones principales es "la relación con el área técnica de desarrollo de producto y de negocio, etc., sin intervención en esas tareas, pero sí como nexo o interlocutor" (Ver anexo 8). Otra de las tareas complementarias que realiza el redactor jefe de la edición *on-line* es "ajena a la publicación de contenidos" y se centra en la revisión de la correcta edición de todo lo que se publica, en la medida de lo posible, pues la producción es muy elevada (Ver anexo 8). Además, la comunicación con la redacción de la edición impresa y la correcta presencia en la web de los contenidos que provienen del papel también son tareas desempeñadas por Alegre (Ver anexo 8). Por tanto, podríamos resumir las funciones del redactor jefe de la edición *on-line* en la gestión y la revisión de todo lo publicado en la web para un correcto empaquetado.

Otro de los responsables editoriales de la edición *on-line*, Josep Maria Calvet, jefe de información, se encarga principalmente de la organización de la redacción y de la

gestión editorial, que se traduce en controlar las previsiones y adjudicar tareas a cada persona "para que todas las áreas estén cubiertas" (Ver anexo 9). Hoy el área de información de la web se constituye por un pequeño equipo de continuidad, que está pendiente de la actualización constante de la web, y por un grupo de responsables de las secciones, para las que, como explicaba Sierra, desde 2007, se han ido creando "especialistas en la medida de lo posible" (Ver anexo 7). Actualmente, entre todos los integrantes de la redacción *on-line* suman un equipo de treinta personas y al principio solo tenían a nueve redactores dedicados básicamente a la gestión de los teletipos de agencia (Ver anexo 7).

El jefe de información coordina lo que puede cubrir cada uno en cada momento en función de los recursos (Ver anexo 9). Por otra parte, en el día a día, su principal tarea es la administración de la portada durante las primeras horas de la jornada, pero también dedica tiempo a la corrección de los errores que les reportan y a la gestión de propuestas que llegan a la redacción, etc.; Una tarea que Calvet explica así: "constantemente gestiono comunicación" (Ver anexo 9). Otra de las funciones del jefe de información es buscar temas, por ejemplo, en *twitter*, porque cree que "darán audiencia" y encargárselos a los redactores (Ver anexo 9). Calvet colabora directamente con el portadista, Joel Albarran, y en cambio, la relación con los otros dos responsables de las áreas de Participación y de Producción Propia Multimedia de la edición *on-line* es menor, porque tienen sus propias agendas (Ver anexo 9). La principal tarea que Albarran desempeña es gestionar el flujo informativo y jerarquizar en la *Home* de *LaVanguardia.com* todos los contenidos que le llegan desde las distintas áreas de la redacción *on-line* o de la del papel (Ver anexo 10). Simultáneamente a esta función, una de sus tareas es revisar que el contenido esté correctamente presentado y que sea completo, así como detectar si hay carencias y pedir a los redactores que las solucionen (Ver anexo 10).

En cuanto al proceso de toma de decisiones, ambos responsables de la información en *LaVanguardia.com* afirman que tienen un elevado grado de autonomía, aunque se refieren sobre todo a los temas que dependen de la edición *on-line*, porque los temas del papel que destacan en la web los decide Enric Sierra que es el que está en los consejos editoriales y sabe lo que se publicará al día siguiente en la edición impresa (Ver anexo 9 y 10). Los temas que se destacan de la edición impresa en la web suelen ser unos cuatro, que son los más importantes o novedosos y no suelen coincidir con los que están en la portada, porque esos se refieren a cuestiones importantes que pasaron el día anterior y que la web, ya ha dado de una forma o de otra (Ver anexo 9). Con respecto al proceso de selección que

se hace de entre todas las informaciones que entran en un "hilo automático" y que provienen de agencia, el proceso de selección para móvil y para la sección 'Al minuto' de la web no dependen de ellos porque las noticias se publican de forma automática conforme van llegando, pero el del resto de contenidos de la edición *on-line*, sí; solo se publica lo que se selecciona y se edita a partir de los teletipos (Ver anexo 9). Como explicaba Albarran, a parte de las indicaciones generales sobre cómo distribuir los temas en la portada para que el usuario perciba un dinamismo durante el día o sobre ciertos temas que tienen más relevancia e interesan especialmente, la mayor parte del día en la redacción digital funcionan de forma independiente (Ver anexo 10).

Igual que los responsables de la parte más informativa de *LaVanguardia.com*, las otras dos áreas que constituyen la redacción de la edición *on-line*, Producción Propia Multimedia y Participación, cuentan aún con mayor nivel de autonomía, dado que no tienen casi ninguna dependencia de la edición impresa. Por su parte, Sílvia Colomé, responsable de la primera, explicaba que su sección se encarga de la elaboración de todos los temas propios, que no son de agencia, así como de la coordinación de las ediciones locales, para las cuales tienen colaboradores en varias localidades catalanas y comunidades de fuera de Cataluña (Ver anexo 11). En esa tarea, y excepto en el caso de la elaboración de los programas de 'LaVanguardiaTV', no hay unas rutinas muy pautadas porque se adaptan a la actualidad tal y como va sucediendo y "se trata de ir produciendo contenido" (Ver anexo 11). No existe una agenda cerrada de temas, sino que valoran los hechos en función de lo que piensan que podrá gustar al usuario y, sobre todo, fomentan aquellos que puedan tener un atractivo audiovisual y no van a estar bien cubiertos por agencias ni por otros medios (Ver anexo 11). Si hay algún tema que les interesa más tratar, son los temas sociales y de servicio al usuario, temas útiles y prácticos, que aporten conocimiento y, en el caso de los formatos audiovisuales, que complementen a las informaciones escritas de una forma más ágil y dinámica (Ver anexo 11). Por tanto, la sección de Producción Propia sería la más autónoma de la redacción digital porque tiene una agenda propia, muy flexible, que se va ajustando a las circunstancias y que depende en gran medida de la creatividad de los periodistas responsables de ella.

En lo que respecta a la sección de 'Participación', coordinada por Toni Rubies, la organización del trabajo de su equipo en lo que se refiere a la gestión que hacen habitualmente de las aportaciones de los usuarios, tiene algunas rutinas muy asentadas, que son las referentes a la moderación de los comentarios y a las iniciativas de participación que se publican en la sección destinada a ese tipo de contenidos, como son las cartas de los

lectores o los 'lectores corresponsales' (Ver anexo 12). Rubies afirma, además, que otra de sus principales tareas es estar "en contacto permanente" con los responsables de las secciones de la web de *La Vanguardia* para ver cómo enfocar las iniciativas de participación que se vinculan a las piezas informativas, como suelen ser las encuestas (Ver anexo 12). En cuanto a las iniciativas que se van planteando de colaboración más activa entre los integrantes del equipo de Participación y los redactores de la parte de información o de la parte de Producción Propia, siempre es Enric Sierra el que las valida (Ver anexo 12). Por tanto, el trabajo del equipo de participación es independiente del resto de áreas de la web en lo que se refiere a los espacios propios de su sección, pero depende en gran medida de la dinámica que siguen las otras dos grandes áreas de la redacción — Información y Producción Propia Multimedia—, en lo que se refiere a las iniciativas de participación directamente vinculadas a las noticias o contenidos periodísticos elaborados para la web.

La organización de la redacción digital de *La Vanguardia*, en definitiva, se basa en la autonomía de cada sección sobre todo en lo que respecta a los contenidos elaborados exclusivamente para la edición digital y por redactores de su propia redacción. Solo en caso de duda se acude al subdirector, el cual, a su vez, supervisa el trabajo de cada sección y da indicaciones para ir reorientando su actividad editorial. Esa tendencia empieza a variar en la medida en que en los últimos tiempos se está fomentando la colaboración de los periodistas de la redacción de la edición impresa que envían algunas piezas informativas elaboradas directamente para la edición *on-line*. Sin embargo, la información elaborada por los redactores del papel no constituye todavía un gran volumen con respecto al total de contenidos que se publican en la web y, aunque se produzcan colaboraciones puntuales entre ambos equipos, su relación es escasa (Ver anexo 12). Según las opiniones expresadas por algunos de los principales responsables editoriales y de la gestión de la empresa, esa realidad puede suponer ciertas incoherencias en la aplicación de los principios editoriales que se hace en el producto impreso y en las ediciones digitales, aunque ese riesgo no es tan percibido por los profesionales de la redacción digital.

El redactor jefe afirma que "cuando los criterios son claros, cada sección sabe lo que tiene que publicar o no" y, puesto que hay "unas instrucciones" y sobre todo "un background" en los redactores, ya saben cómo tratar la mayoría de las cosas (Ver anexo 8). Alegre explica que esos criterios "no están expresados" y que "forman parte del día a día en el que el diario te va diciendo con qué sensibilidad y con qué criterio trata los temas", pero "no es un libro de estilo que diga de lo que se puede hablar y lo que no" (Ver anexo

8). En la misma línea, Albarrán afirmaba que ya hay temas que saben que "en la casa se quiere que se hagan de cierta manera, pero no son cosas concretas, sino que son "temas intangibles" que van "asimilando" (Ver anexo 10). Según el redactor jefe, "hay una serie de criterios de respeto y de tolerancia que la cabecera practica de un modo determinado", que "no están escritos, porque se trata de una manera de hacer las cosas" y que "evolucionan" y "no son fijos" (Ver anexo 8). Los criterios básicos, según Alegre, son iguales para la edición impresa y para la *on-line*, pero en la edición digital se aplican teniendo en cuenta que el usuario es más joven y más abierto que el del papel (Ver anexo 8).

Por su parte, la responsable de la gestión de las redes sociales, Patricia Ventura, reconoce que, en un primer momento, su gestión fue muy autónoma y sin seguir unos criterios muy claros establecidos por la empresa, pero que la importancia que han adquirido las redes sociales en un margen tan escaso de tiempo ha hecho que la empresa empiece a poner más atención en esa cuestión (Ver anexo 13). Enric Sierra afirmaba tener una línea editorial muy clara para las redes sociales y, aunque no especificó los criterios que se desprenden de ella, sí manifestó una mayor preocupación por la gestión de esos canales (Ver anexo 7). Tanto los redactores de la edición impresa como de la *on-line* recibieron alguna sesión de formación sobre esa cuestión y circuló un documento en el que se les daban ciertas indicaciones sobre cómo gestionar sus perfiles, sobre todo en el caso de que publicasen cosas en nombre de *La Vanguardia* o se presentasen como periodistas de dicho medio, pero eran unas recomendaciones muy básicas que apelaban sobre todo al "sentido común" (Ver anexo 7 y 13). En definitiva, los miembros de la redacción *on-line* de *La Vanguardia* han recibido pocas indicaciones formales o sesiones de formación sobre las normas profesionales y los criterios editoriales que deben aplicarse en la Red. Aunque en la aplicación ordinaria de los criterios editoriales básicos los redactores no manifiestan muchos problemas, sí agradecerían una formación más continua en ciertos ámbitos más específicos del periodismo en Internet, como la analítica web, las estrategias de SEO o la gestión de redes sociales.

Si bien la autonomía de los profesionales de la redacción digital no parece generarles ningún problema para la aplicación de los principios editoriales, sí identifican varias causas que afectan a la calidad del periodismo que hacen. Todos los responsables editoriales hacen mención a la inmediatez que requiere el soporte *on-line* y al hecho de que en la redacción digital no cuentan con las mismas estructuras y redes que en la redacción de la edición impresa, las cuales velan por el correcto acabado y presentación de los textos y hacen que el producto impreso esté mucho más cuidado (Ver anexo 7, 8 y 9). El

subdirector afirmaba, por otra parte, que las empresas han apostado por crear sus ediciones digitales con plantillas de periodistas muy jóvenes y con un bajo nivel, dada su inexperiencia (Ver anexo 7). Una de las causas fundamentales de la menor calidad que presentan las ediciones digitales, como explicaba Sierra, es la relacionada con la gestión empresarial que se ha llevado a cabo hasta el momento (Ver anexo 7). La escasa inversión inicial realizada en las ediciones digitales da razón de las limitaciones que hoy perciben los periodistas de las redacciones digitales para realizar su trabajo.

Albarran afirmaba, por ejemplo, que el hecho de que los redactores de información sean periodistas "de mesa" y no tengan un contacto directo con los hechos y con las fuentes es otro de los retos a los que se enfrenta la calidad del periodismo que se hace en las redacciones digitales (Ver anexo 10). Calvet, por su parte, destacaba la carencia de periodistas muy especializados en cada temática (Ver anexo 9). Además, como explicaba Txema Alegre, se trata también de una cuestión generacional, puesto que los periodistas que entraron a trabajar en un inicio en las redacciones digitales no habían tenido formación para ello en las facultades, puesto que los planes de estudios todavía no se habían adaptado (Ver anexo 8). Sin embargo, algunos de esos problemas se empiezan a subsanar en la medida en que en la redacción de la edición digital de *La Vanguardia* empiezan a contar con una plantilla más numerosa de periodistas que ya tienen unos años de experiencia y con la mayor colaboración de redactores del papel que elaboran contenidos de calidad, más contextualizados y con mejores fuentes (Ver anexo 7).

Los redactores del papel que suelen colaborar más con la web son los de las secciones de Política, Internacional y Gente. Si la sección de Política de la web de *La Vanguardia* es la que funciona mejor, probablemente sea porque es la que tiene una mayor relación con los redactores del papel —explicaba Calvet—, ya que los periodistas que cubren la actualidad del Congreso, les envían las crónicas directamente para que sean publicadas en la web (Ver anexo 9). Por su parte, Albarran afirmaba que las noticias de política catalana, aunque no sean las que reciben mayor número de clics, sí son las que generan más "engagement", es decir, que son las que los usuarios leen con mayor profundidad y en las que participan aportando comentarios, probablemente también porque son lectores de marca que vienen a *La Vanguardia* a buscar esos contenidos (Ver anexo 10). Algo similar pasa con las colaboraciones que hace un periodista muy emblemático de la sección de 'Gente' de *La Vanguardia* papel, Josep Sandoval, puesto que tiene muy buenas fuentes y cada día puede enviar una o dos noticias a la web con titulares que llaman la atención y que se viralizan fácilmente (Ver anexo 9). Sin embargo, esa relación entre

redactores de los dos soportes también existe con los corresponsales y las noticias de Internacional no funcionan siempre tan bien (Ver anexo 4). Aún así, Calvet reconoce que las noticias que van firmadas por redactores del papel y de Internacional siempre funcionan mejor que las que son de agencia y probablemente sea porque esos redactores, además de que escriben muy bien, tienen la capacidad de acceder a mejores fuentes y de elaborar contenidos distintos a los de las agencias o a los de otros medios (Ver anexo 9).

A pesar del mayor valor que pueden aportar los contenidos elaborados por los redactores de la edición impresa, por su experiencia y por sus condiciones de trabajo, también es un hecho que no están acostumbrados a trabajar sin tantas estructuras de revisión como tienen en la edición impresa y que, hasta el momento, no habían estado expuestos a la inmediatez y a la crítica como lo están los redactores de la plataforma *on-line* (Ver anexo 7). La futura integración de las redacciones y de las rutinas de los periodistas de cada plataforma contribuirá a subsanar muchos de los retos que afronta la calidad del periodismo *on-line*, aunque comportará también otros retos, que serán sobre todo culturales.

Mientras la integración total no se produce, los periodistas de las ediciones digitales se enfrentan a la dificultad de mantener el equilibrio entre la calidad de los contenidos digitales —la mayoría elaborados directamente para la edición digital con los recursos disponibles— y la rentabilidad en el corto plazo. Sierra destacaba que la tensión que se produce entre los ámbitos de la gestión de la empresa como publicidad y marketing y los criterios editoriales es "uno de los grandes problemas que tiene la prensa de este país" (Ver anexo 7). Puesto que "la competencia es muy dura", el subdirector afirma que la prensa está "cediendo excesivamente a la presión publicitaria o del poder, o a ese ansia de estar bien posicionados en cualquier ámbito" (Ver anexo 7). En un contexto en el que es clave la difusión que obtengan los contenidos de las ediciones *on-line*, la mayoría de los responsables editoriales mencionan que la presión por los resultados ha hecho que muchas veces se publiquen contenidos que tienen poco valor periodístico, pero que tienen una rentabilidad muy elevada en audiencia (Ver anexo 9 y 10). A pesar de que sobre todo los redactores del área de información manifiesten que en ocasiones han tenido conflictos con las estrategias de publicación de contenidos determinadas por el criterio de la generación de audiencia, también son conscientes de la necesidad de lograr una mayor difusión (Ver anexo 9 y 10).

La mayoría de responsables entrevistados asume que la publicación de contenidos más suaves es necesaria para la viabilidad económica e incluso alguno de ellos afirma que

es parte del entretenimiento que también debe tener un diario *on-line* (Ver anexo 11). Pero además de ser conscientes de la necesidad de llegar a más audiencia, la mayoría de responsables editoriales de *LaVanguardia.com* también lo son de que es preciso llegar a un equilibrio y no cruzar ciertas "líneas rojas" para ser coherentes con la marca (Ver anexo 10). Como afirma Albarran, el hecho de tener un conocimiento continuo sobre cómo está reaccionando la audiencia a los contenidos que se publican no puede dejar de condicionar su trabajo de selección y jerarquización de la información (Ver anexo 10). Toni Rubies, responsable de Participación, por su parte, explicaba que el contacto más directo con la audiencia hace que siempre quede en el subconsciente ese mayor conocimiento que se tiene de sus formas de funcionar y, por ejemplo, que sepan cuáles son los contenidos que es mejor difundir a través de redes sociales porque generan más interacciones (Ver anexo 12). No obstante, tanto Rubies como Ventura, afirmaban que siempre hay que tener en cuenta que en ese ámbito también son *La Vanguardia* y publicarán los contenidos acordes con la marca, de calidad, aunque luego les concedan mayor visibilidad o menor en función de los que son más vistos (Ver anexo 12 y 13).

Con la evolución de la redacción digital, los redactores y todos los profesionales que la integran, han adquirido *know how* digital y opinan que el medio digital, más que riesgos para la calidad, presenta oportunidades que hay que saber aprovechar (Ver anexo 2 y 8). Todos los responsables de la web destacan las posibilidades que ofrece la red para mejorar la calidad del periodismo, como son la posibilidad de corregir de forma mucho más fácil y rápida los errores o de contar con la ayuda de los usuarios para corregir los errores que detectan en la web o para enriquecer el contenido editorial mediante el envío de informaciones o de material gráfico; la oportunidad de documentar y contextualizar las noticias con mucha profundidad; la posibilidad de hacer contenidos en los formatos más adecuados en función del tema; o la posibilidad de saber mucho más acerca del consumo de las audiencias gracias a las técnicas de analítica o al uso de las redes sociales (Ver anexo 8, 12 y 13). Es cierto que todos los responsables editoriales, excepto en el caso de la sección de Producción Propia Multimedia y en la de Participación, que son aquellas en las que más se ha invertido e innovado hasta el momento, son conscientes de que el proceso de adaptación de *La Vanguardia* a Internet ha sido muy "prudente" y queda camino por recorrer. Pero también admiten que se ha mejorado en todas las áreas y que no se han cometido más errores que los que se han cometido en otros medios digitales por la novedad que implica el trabajo en la red para las empresas y para todos los profesionales.

Todas las declaraciones realizadas por los principales responsables editoriales reafirman las declaraciones hechas por los principales responsables de la gestión del negocio digital y muestran como motivos fundamentales de la menor calidad de la edición digital la escasa inversión de recursos que se ha hecho hasta hace poco tiempo, y la consecuente falta de personas preparadas para trabajar en el medio digital con unas condiciones adecuadas para obtener el mismo nivel de calidad que en la edición impresa. Parece que la calidad con la que pueden trabajar los redactores es una de las principales vías para generar contenidos de mayor valor periodístico y, a la vez, con buenos resultados de audiencia, aunque no siempre sean comparables a los que pueden producir los contenidos virales.

Mientras el modelo de negocio depende principalmente de la inversión publicitaria, los redactores de la edición digital tienen el objetivo principal de llegar a unas cifras de difusión de los contenidos que logren mantener la inversión publicitaria como hasta ahora para seguir generando beneficios. Ese objetivo estratégico influye en la menor calidad de las ediciones digitales, no solo por el tipo de contenidos que se publican, sino porque todavía no se han invertido los medios necesarios en la redacción digital para lograr otro tipo de organización que dote a los periodistas de condiciones más adecuadas para realizar un periodismo de calidad también en el soporte digital. Al mismo tiempo, mientras se repiensa el modelo de negocio y la reorganización de las redacciones, los responsables del trabajo editorial en *LaVanguardia.com* comparten el objetivo de la calidad y son conscientes de la necesidad de que su trabajo y sus estrategias sean coherentes con los principios y la identidad de la marca *La Vanguardia*. No obstante, no en todos los casos lo perciben como una prioridad estratégica ni como un plan de acción con ciertas indicaciones concretas que deben aplicar en sus rutinas diarias.

Algunos de los responsables editoriales, como Enric Sierra, son conscientes de que una de las prioridades estratégicas dentro de la necesidad de repensar y explotar el negocio digital es revalorizar la marca *La Vanguardia* (Ver anexo 7). Para ello, es preciso mantener su influencia y su credibilidad, a base de potenciar el talento de su fuerza profesional y hacer el tipo de periodismo de calidad que se caracteriza por el acceso a las mejores fuentes y a la elaboración de una información diferencial y de valor exclusivo (Ver anexo 7). Así es como es posible, según el subdirector, la elaboración de diversos productos informativos que se dirijan a diversos públicos más segmentados y que se puedan monetizar (Ver anexo 7). Por su parte, otros responsables editoriales afirmaban que desconocen las estrategias del grupo pero sí tienen la impresión de que el concepto de

marca es importante, aunque a veces se da por hecho el valor que tiene (Ver anexo 9 y10). Todos coinciden en que una estrategia orientada a aprovechar ese valor implicaría la voluntad de trabajar con la máxima calidad posible para preservar la credibilidad que ahora tienen para las audiencias y para las fuentes y que es algo que intentan hacer en la medida de lo posible.

Tanto para poder trabajar con calidad en las plataformas digitales como para aprovechar todas las oportunidades que ofrecen de hacer un mejor periodismo, los responsables editoriales de la web contemplan la integración como un proceso necesario (Ver anexo 7 y 8). Ello implica principalmente la necesidad de un cambio de organización del trabajo editorial y de la cultura profesional, de modo que sea posible para los periodistas elaborar productos adecuados tanto en las plataformas digitales como en la edición impresa con el rigor y la calidad que distingue a *La Vanguardia* y cuya necesidad se amplifica en el contexto de sobreinformación actual (Ver anexo 8). Además, algunos comparten algunas ideas sobre las estrategias de publicación que podrían seguirse para cada soporte (Ver anexo 8 y 9). Sin embargo, excepto en el caso del subdirector, ninguno de ellos conoce todavía cuáles son los planes y objetivos de la nueva estrategia ni han intervenido en los procesos de debate y de diseño (Ver anexo 9). La opinión que muchos de ellos comparten es que los cambios en los perfiles de usuario que acceden a los contenidos de *La Vanguardia* a través de Internet y las posibilidades que ofrece la tecnología digital hacen necesario hacer contenidos en más formatos distintos y sobre más temas distintos, para satisfacer nuevas necesidades.

La mayoría de los entrevistados hace referencia al nuevo tipo de usuario que tienen en la web, el cual se caracteriza, según sus declaraciones, o por ser más joven y más abierto ideológicamente, por estar más disperso geográficamente o por tener otros hábitos de consumo, quizá más dinámicos y diversos. Existe cierta divergencia de opiniones entre los que afirman que una gran parte de usuarios de *LaVanguardia.com* está fuera de Cataluña y de España y ello requiere adoptar una perspectiva más global y los que afirman que, puesto que los usuarios fieles son catalanes, aunque un buen número de ellos esté en otro punto geográfico, es preciso reforzar los contenidos que explican lo que pasa en Cataluña. Tampoco muchos de los entrevistados distinguen entre los que son usuarios fieles, que según alguno de los responsables editoriales de la web, responderían a ese perfil catalán y con cierto nivel de estudios y de interés por la información, y los usuarios más esporádicos, que serían, como explica Calvet, esos que vienen gracias a las estrategias de posicionamiento o de SEO y que son "indefinibles" porque cambian constantemente (Ver

anexo 9). Parece común entre los entrevistados el objetivo de dirigirse a todos los tipos de públicos posibles, pero según alguno de ellos, siempre desde la posición central de *La Vanguardia* y desde un enfoque moderado de todas las cuestiones que afectan a la opinión pública (Ver anexo 9). Además, algunos de ellos, también afirman que esa estrategia debe ser compatible con cuidar a los usuarios fieles que son el target tradicional de *La Vanguardia* (Ver anexo 7). Existe, por tanto, todavía cierto desconocimiento tanto entre gestores como entre responsables editoriales sobre el nuevo mercado y cierta indefinición del tipo de público al que se llega a través de la web y de sus múltiples extensiones. En consecuencia, también existe falta de definición en la estrategia a seguir para satisfacer las necesidades de los nuevos públicos —a los que se trata de llegar mediante noticias más suaves y llamativas y mediante la creación de nuevos formatos— y, al mismo tiempo, ser coherentes con la identidad de la marca *La Vanguardia* y preservar a sus lectores fieles.

Ciertamente los objetivos que marcan las áreas de gestión empresarial, hoy principalmente orientados a la definición del modelo de negocio, parecen los principales determinantes de la calidad de la edición *on-line*. Tanto gestores como editores comparten el objetivo de la calidad y ven en el proceso de integración un medio necesario para su consecución. Los primeros orientan su trabajo al desarrollo los medios tecnológicos necesarios y al replanteamiento del modelo de negocio para la creación de valor a través de mayores niveles de eficiencia y de rentabilidad, pero aún no han definido la forma de gestionar el cambio a nivel profesional, que es el que determinará el valor de los contenidos y las formas de rentabilizarlos. Los segundos se han movido hasta el momento orientados por el principal objetivo de la rentabilidad y, aunque son conscientes de la necesidad de equilibrar ese objetivo con el de la calidad, la organización actual de las redacciones y las condiciones con las que han trabajado hasta el momento no siempre lo han facilitado. Todas las partes son conscientes de la inminente necesidad del cambio que están planteando en la organización y en los negocios de las redacciones de *La Vanguardia*. No obstante, no existen todavía criterios estratégicos concretos compartidos tanto por las áreas de gestión como por las redacciones, que orienten el trabajo de ambas partes. Por tanto, puede existir aún cierta disonancia entre los objetivos estratégicos de la empresa y entre los estándares profesionales que se aplican en cada una de las redacciones de *La Vanguardia*. Mientras los gestores continúan redefiniendo los grandes factores estructurales del negocio y de la empresa, la gestión de la calidad editorial en la edición *on-line* y de una producción de contenidos más coherente con los principios y con la

identidad de la marca *La Vanguardia* no tiene aún unos mecanismos establecidos que permitan mantener y reforzar ese valor intangible que les concede su marca.

Esa falta de integración de los objetivos económicos o empresariales y los profesionales es detectada sobre todo por el responsable editorial de *LaVanguardia.com*, puesto que es la figura profesional que suele velar por el equilibrio entre los principios editoriales y los criterios estratégicos que tienen los departamentos de gestión del negocio digital. Sin embargo, la capacidad de decisión e influencia de las áreas editoriales en las estrategias de negocio hasta el momento ha sido limitada. Por todo ello, la realización de los principios configuradores de *La Vanguardia* o la aplicación de los principios editoriales en sus extensiones digitales no ha sido vista hasta el momento como una prioridad y se ha visto en parte dificultada por la actual estructura empresarial caracterizada por la autonomía de las dos redacciones a las que da nombre la marca y por la falta de inversión en la redacción de la edición *on-line*. Sin embargo, puesto que tanto gestores como editores comparten la opinión sobre la ventaja competitiva que les otorga su marca, la gestión estratégica de los intangibles que le dan valor a ese activo, podría llegar a ser también una prioridad. Ello hace que convenga explorar la utilidad y la posibilidad de impulsar un sistema de comunicación estratégico e integral que favorezca la definición de criterios estratégicos compartidos por gestores y editores que oriente las tareas de ambos hacia la creación del valor intangible basada en la calidad periodística que define la identidad de la marca.

4.2.3. Gestión y comunicación de los intangibles en el contexto digital

La realización de los principios configuradores de *La Vanguardia* se ve dificultada por la separación de los negocios y las redacciones *on-line* y *off-line*, así como de las funciones de gestión y de las funciones periodísticas de la empresa. La integración de todos esos ámbitos y de sus objetivos estratégicos puede verse facilitada por la implementación de una comunicación estratégica inspirada por los principios editoriales, la cual contribuiría a redefinir y reforzar la identidad de la marca y a potenciar su actual ventaja competitiva en el contexto de reorganización que está propiciando la digitalización. Sin embargo, como en la mayoría de empresas informativas, en *La Vanguardia* carecen actualmente de un departamento de comunicación; el departamento de marketing realiza tareas orientadas a la venta de los productos y la figura del director de comunicación que representaba Màrius Carol hasta hace pocos meses se refería a la gestión de las relaciones institucionales. Por tanto, no existe una función de comunicación estratégica e integral

orientada a la gestión de intangibles como la marca, aunque ese activo sea una de sus principales ventajas competitivas.

Ante los planes de integración que actualmente están diseñando en *La Vanguardia* adquiere gran importancia la definición de los intangibles que se desprenden de sus principios editoriales y en torno a los cuales se articularía esa función de la comunicación estratégica: la identidad, la misión, la cultura, la imagen, la reputación y la autoridad. Tratar de definirlos puede indicar algunas líneas estratégicas de gestión y comunicación estratégica necesarias para lograr revalorizar la marca a través del proceso de integración. Ello requiere adoptar una perspectiva que no solo tenga en cuenta los principios editoriales que tradicionalmente han caracterizado a la marca, sino también las especificidades o novedades que adquieren en su extensión a Internet. Por eso, en el presente subapartado, analizaremos de qué modo se define y se comunica la identidad de la marca en sus extensiones digitales en contraste con sus principios tradicionales, a través del análisis de *lo que la marca dice que es y hace*.

Hoy por hoy, algunos indicadores que ayudan a definir la identidad de la marca *La Vanguardia* en el nuevo contexto de la digitalización son las distintas manifestaciones de su comunicación corporativa —comunicaciones que hace sobre sí misma en sus principios editoriales, en la presentación, promoción y diseño de sus productos y en las comunicaciones sobre la actividad de la institución— y las declaraciones de los profesionales responsables de sus extensiones *on-line*. En cuanto a lo que *La Vanguardia* dice de sí misma, sus distintas comunicaciones están todavía muy relacionadas con sus distintos productos. En los principios editoriales del libro de estilo se afirma que "*La Vanguardia* es un diario independiente con un patrimonio de más de un siglo de servicio y formación de la opinión pública mediante la información veraz y rigurosa y la opinión libre y plural" (Camps et al., 2004, p.475). En la página web corporativa del Grupo Godó se afirma que *La Vanguardia*, "la empresa más antigua del holding, es un diario propiedad de la familia Godó desde que se fundó el 1 de febrero de 1881" y es "Considerado el buque insignia" del grupo, el cual "se imprime diariamente en Barcelona, Madrid y Bélgica" y a lo largo de su centenaria historia "ha sido testigo de tres siglos y un referente de diario moderno, cosmopolita e innovador en todos los procesos industriales y tecnológicos" ("Historia institucional", 2013). En la misma página, se define al diario como "modelo de la prensa de prestigio europea" y "símbolo de la sociedad civil catalana y española". Además, también en esa presentación se explicita parte de la actividad empresarial de *La Vanguardia* porque se enumeran los múltiples suplementos que actualmente edita, pero no

se menciona prácticamente la extensión de la marca a la Red ni la existencia de su actual edición *on-line*.

La presentación de la edición digital de *La Vanguardia* refleja que la web es percibida como un servicio complementario —o suplementario— al de *La Vanguardia* en edición impresa, puesto que afirma que está bajo su dirección editorial y explicita todos los servicios, contenidos y formatos que ofrece, pero no habla de los valores ni de los principios editoriales que rigen el trabajo de esa publicación *on-line*, a excepción de un pequeño texto descriptor destacado a modo de eslogan: "*LaVanguardia.com*, rigor tradicional e innovación constante" ("Quiénes somos", 2014). En el cuerpo del texto identitario, se especifica que "Un equipo integrado por periodistas, diseñadores, técnicos y comerciales, entre otros profesionales, tiene a su cargo la elaboración de *www.LaVanguardia.com*, un medio *online* que opera bajo la responsabilidad editora y la dirección de *La Vanguardia*" ("Quiénes somos", 2014). La responsabilidad editorial de la web, por tanto, recae en la misma dirección que la edición impresa, pero la elaboración y gestión se realiza por parte de un equipo alternativo que, como hemos visto, hasta hace poco tiempo ha funcionado de forma bastante autónoma. De algún modo, la identidad de la edición *on-line* de *La Vanguardia* asume el "rigor tradicional" que representa su marca y sus mismos principios editoriales porque comparte la misma dirección que la edición impresa y se presenta como un modo de innovación que consiste en un medio *on-line* independiente al impreso. Sin embargo, la realidad de su organización de la actividad digital aún puede hacer que sus contenidos editoriales sean, en ocasiones, poco coherentes con esa esencia común que la marca transmite en su comunicación.

En el apartado 'Quiénes somos' de *LaVanguardia.com* se afirma: "*LaVanguardia.com*, edición digital del diario *La Vanguardia*, es un medio *online* que ofrece información actualizada en tiempo real y de manera permanente las 24 horas del día, todos los días del año" ("Quiénes somos", 2014). En ese mismo apartado se describen las múltiples utilidades y servicios que ofrece la marca a través de Internet: la consulta de los contenidos digitales a través de distintos dispositivos, el acceso a "contenidos informativos en cualquier formato"; la consulta de noticias de última hora, entrevistas, reportajes, narraciones minuto a minuto de eventos en directo, columnas de opinión y blogs especializados; las iniciativas de participación de los usuarios; la "oferta informativa multimedia que abarca desde la cobertura de noticias y videoreportajes, hasta la producción propia de programas de divulgación y entretenimiento"; un buscador que "permite localizar fácilmente cualquier contenido publicado en *LaVanguardia.com*"; la

"hemeroteca completa del diario *La Vanguardia*, que se publica desde el 1 de febrero de 1881"; una "amplia gama de servicios prácticos como la información del tiempo, la parrilla de televisión, el tráfico, la bolsa, la cartelera de cine, un canal de loterías, un traductor, el horóscopo o zonas de juegos y pasatiempos"; diversos "sitios web propios como el canal especializado en información funeraria *EnMemoria.com* en el que se ofrecen todas las esquelas aparecidas en *La Vanguardia* y los agregadores de noticias *HagoClic.com* y *FaigClic.cat*" además de *Yaencontre.com*, que es el canal de anuncios clasificados (inmobiliaria y empleo); y los "servicios premium de pago entre los que destaca la consulta de la edición impresa completa de *La Vanguardia* y sus suplementos mediante una herramienta que permite ver y leer cómodamente el diario página a página". En definitiva, se concibe la edición digital como un conjunto de contenidos y servicios complementarios a la lectura de *La Vanguardia* en el soporte impreso, que aporta principalmente información actualizada y de última hora, además de múltiples formatos informativos, canales específicos y otros servicios. Por tanto, otra oferta de productos informativos con la misma marca, la cual, a falta de una definición propia, asume la identidad de *La Vanguardia*.

En lo que respecta a la identidad gráfica de *LaVanguardia.com*, igual que el resto de cabeceras de la prensa española, en los últimos años, se ha demostrado esa mayor autonomía de la edición *on-line* porque en la web han perdido protagonismo algunos elementos como el logo o el símbolo de la marca para ceder el espacio a la inclusión de servicios u otros elementos complementarios a los contenidos informativos (López del Ramo, 2012). En el caso de *La Vanguardia*, a la cabecera de la edición *on-line* se le añadió primero el sufijo genérico ".es" y luego el ".com"; se modificó ligeramente el color y la tipografía; se alineó el logotipo a la izquierda a diferencia de la posición central y destacada que ocupa en la edición impresa; se empezó a utilizar el marco de la cabecera para introducir elementos icónicos de diversa naturaleza (p.e: publicitaria); desaparecieron los datos referentes al soporte impreso como puede ser el nombre del director; se empezaron a insertar elementos gráficos envolventes alrededor de la cabecera, normalmente también de carácter publicitario, y también otros elementos como links, las opciones de registro para los usuarios y el acceso a la edición impresa; y se situó justo debajo de la cabecera y de forma integrada la barra de navegación principal (López del Ramo, 2012, pp. 7-14). De ese modo, desde la perspectiva del diseño gráfico, la cabecera adquiere un mayor sentido funcional y pierde valor como emblema corporativo del periódico y referente del impreso (López del Ramo, 2012, p. 15). En definitiva, la

identidad de la web de *La Vanguardia*, la define como un producto o un conjunto de servicios complementarios a la lectura de la edición impresa, en su mayoría gratuitos y, en gran parte, independientes de ella aunque bajo su misma responsabilidad editorial.

4.2.3.1. Comunicación interna de los principios editoriales

Las entrevistas a los responsables editoriales de *LaVanguardia.com* muestran que hoy existe una percepción común sobre la identidad de una y otra edición porque corresponden a la misma marca y una voluntad de que la gestión y organización de ambas así lo demuestre. La relación entre ambas redacciones y entre ambas ediciones de *La Vanguardia* ha evolucionado con el tiempo y se ha concretado de formas distintas. Como explicaba Sierra:

"Cuando en su día nace la web de *La Vanguardia*, era un reflejo de lo que salía en el papel. Con el boom tecnológico, se vio que las webs tenían sentido por sí mismas y es cuando nace la marca *LaVanguardia.es* y se crea otra redacción más barata con periodistas juniors, con otro director que al principio fue Lluís Foix, etc." (Ver anexo 7).

Por eso, Sierra afirma que "En *LaVanguardia.com* ha existido una identidad diferencial pero va a dejar de existir", ya que llega un punto en el que la empresa se da cuenta de que "no tiene sentido que la web y el papel tengan vidas distintas y desde ese momento, el director de los dos soportes es el director del papel" y el subdirector adquiere una "doble función" para velar por la aplicación de una misma línea editorial tanto en la edición impresa como en la digital, como en todos "los órganos de decisión" (Ver anexo 7). Aunque hasta el momento ambas redacciones han evolucionado de forma distinta y, en la web, se han desarrollado toda una serie de contenidos y formas de hacer distintos y propios del soporte digital, el objetivo es hacer que cada vez más, toda la actividad editorial refleje la misma línea (Ver anexo 7). Por ello, con la integración de las redacciones, también se variará de nuevo el logo de la web y pasará a ser de nuevo *La Vanguardia* "para mostrar gráficamente esa unidad", explica Sierra (Ver anexo 7).

En cuanto a los rasgos de la identidad de *La Vanguardia* que, según los responsables editoriales de la web, deben aplicarse y reflejarse en todas las extensiones de la marca en los distintos soportes y plataformas, existe cierta diversidad de opiniones. Sierra, por su parte, afirma que *La Vanguardia* se identifica con una "marca de periodismo de calidad, de altísima credibilidad y mucha influencia, que marca la agenda informativa y

política, aunque también la social y la cultural y en muchos otros ámbitos”, y “que intenta estar a la cabeza y ser vanguardista también en el ámbito periodístico”, elementos que cree que continuarán igual mientras el propietario de la empresa sea el mismo y la marca conserve su esencia (Ver anexo 7). Txema Alegre definía *La Vanguardia* como "un diario liberal", "conservador" para ciertos temas y “para otros, más progresista”, “laico”, "que tiene claro que su público, a pesar de ser catalán, es muy urbanita y principalmente, barcelonés", que "por decisión de la propiedad es un diario de respeto monárquico" y que “ha formado parte de todos los avatares de la historia y siempre ha subsistido, con lo cual ha tenido su evolución" (Ver anexo 8).

Calvet, por su parte, afirmaba que "*La Vanguardia* representa una Cataluña conservadora (...) siempre estando bien con el poder, pero más cerca del centro-derecha, muy vinculada a los poderes fácticos catalanes (...), el envoltorio de la sociedad civil catalana" (Ver anexo 9). También Joel Albarran afirma que "todo el mundo sabe que es el diario de Barcelona y de Cataluña, el que explica Cataluña al mundo, pero que también aspira a explicar todo el mundo" (Ver anexo 10). Eso se concreta, según Albarran, en un punto fuerte del diario, que es la política catalana y en una forma de hacer basada en la explicación amplia y profunda de las cuestiones de actualidad, más que en la difusión de noticias (Ver anexo 10). A pesar de que todos los responsables editoriales afirman que las distintas características básicas de la identidad de *La Vanguardia* tienden a extenderse cada vez más a la web, existen distintas percepciones sobre esa identidad porque no hay una vía oficial de comunicación de la misma.

En cuanto a aquellas cuestiones que cambian con el acceso de la marca a la Red, Sierra afirma que tiene que ver con la relación con los usuarios, los cuales en la web, son en gran proporción de fuera de Cataluña y de fuera de España, y con las maneras de presentar la información, las cuales se harán con otros formatos y darán lugar a nuevos relatos informativos que harán que los valores de *La Vanguardia* lleguen a más gente que antes y que, aunque la "territorialidad o catalanidad de la marca" siga siendo, ahora busquen ser "mucho más globales" (Ver anexo 7). Por su parte, Alegre también afirmaba que la digitalización amplía el rango de edad de los usuarios y lo rejuvenece, con lo cual, el tipo de historias que se tratan y que hoy tienen más éxito varían en un soporte y en otro (Ver anexo 8). Albarran, por su parte, destacaba que en la web se apuesta más por "esas noticias que más funcionan en Internet (...) y con más formatos y posibilidades" (Ver anexo 10). En esa línea, Sílvia Colomé afirmaba que la creación de todo el contenido propio y multimedia que se hace en la web de *La Vanguardia* es algo que les ha

distinguido de sus competidores en el mercado digital porque han sido pioneros, e incluso que la apuesta editorial por ciertos programas audiovisuales, aunque no generen altas cifras de audiencia, viene dada por el prestigio que dan a la marca (Ver anexo 11). En definitiva, todos los responsables editoriales comparten la opinión de que en el ámbito digital lo que varía de la identidad de *La Vanguardia* no son los valores esenciales, sino las formas de hacer y presentar la información para ajustarse a los nuevos tipos de público a los que están accediendo. Por tanto, con el acceso a la Red, lo que puede variar es la misión de la marca, una cuestión que los responsables editoriales no relacionan directamente con la identidad de *La Vanguardia*.

La misión es un concepto que no todos los profesionales conocen y suelen elaborar las definiciones que dan de ella de forma espontánea y atendiendo a perspectivas distintas, pero todas sus respuestas ilustran la misma cuestión; no existe una conciencia clara sobre el rol específico que tiene la empresa dentro de la estrategia global de la marca, puesto que la misión no está formulada como tal en ningún documento y, en la práctica, está en pleno proceso de redefinición. Desde la perspectiva empresarial, tal y como explicaba Enric Sierra, cada sociedad de *La Vanguardia* hasta ahora ha tenido una misión específica: IDM, hacer la web y *La Vanguardia Ediciones*, hacer la edición impresa y, desde que se empieza el proceso convergente, alimentar de contenidos la web (Ver anexo 7). Sin embargo, a medida que la edición impresa pierda peso, explica Sierra, esa tendencia convergente irá a más hasta que ambas redacciones sean solo una y elaboren contenidos para la misma marca en los distintos soportes y, por tanto, la misión sea la misma para la empresa y para todos sus empleados (Ver anexo 7).

Txema Alegre daba una idea sobre hacia dónde tiene que tender la misión de la empresa entendida como marca, independiente de los soportes en los que difunde sus contenidos, y afirmaba que la misión de *La Vanguardia* ahora ya no es ser "un editor de periódicos", sino ser "un gestor de comunicación" y "de opinión pública", "una idea de comunicación" que es independiente del soporte material y del proceso de producción del producto tangible y que requiere seguir manteniendo la esencia de la marca para adaptarse a los nuevos tiempos y seguir trabajando con rigor y con crédito en cualquiera de los soportes con sus características específicas para distinguirse de los demás medios y seguir siendo un referente (Ver anexo 8). Josep Maria Calvet, por su parte, distinguía entre la misión empresarial, que es la de ganar beneficios e influencia en la agenda política, y la misión periodística que sí tiene que ver con la función social de mantener informada a la sociedad, que en el caso de *La Vanguardia*, se ha caracterizado concretamente por "buscar

el entendimiento (...) de todas las partes" y "por superar fracturas" y es lo que, además, intentan hacer en la web, buscando el diálogo y no situándose en el extremo (Ver anexo 9). Esa definición de la misión pondría de relieve no solo el rol informativo y social de la empresa periodística sino también el modo de llevarlo a cabo de acuerdo con rasgos identitarios como son la moderación, el equilibrio y la neutralidad, que tradicionalmente han definido a *La Vanguardia*.

La diferencia entre la misión empresarial y la misión social o profesional del periodismo ilustra la separación que hoy existe en las empresas informativas entre las áreas de gestión y las áreas de producción de contenidos y la divergencia que hay entre sus objetivos. Los valores que según los responsables editoriales de *La Vanguardia.com* deben seguir definiendo la identidad de la marca son los relacionados con la calidad del periodismo, los cuales dependen de la profesionalidad y experiencia de sus periodistas y les diferencian aún de los nuevos medios. Para que eso sea posible, Sierra destaca que es necesario orientar las áreas de gestión de la empresa como la publicidad y el marketing o el SEO y la analítica de forma que no afecten a esa calidad que les distingue y da valor ante los usuarios (Ver anexo 7). En esa línea, destaca que es necesario que haya periodistas “empotrados” en las áreas de publicidad, marketing y analítica web, que desde el criterio periodístico, puedan orientar las decisiones de esos departamentos, de modo que se salvaguarde la esencia del medio a través de un trabajo editorial coherente con lo que es *La Vanguardia* y que agrade al usuario (Ver anexo 7). Ese tipo de periodistas, según Sierra, deben a la vez entender el medio en el que trabajan y ser conscientes de que no se pueden dejar de tratar temas que tienen difusión, aunque aparentemente puedan tener menos trascendencia, como puede ser la gastronomía o la tecnología, pero que se pueden tratar también desde el rigor que caracteriza a *La Vanguardia* (Ver anexo 7).

La necesidad de orientar los objetivos de las áreas de gestión y los de las redacciones de forma coherente con los principios y con la identidad de la marca requiere de la existencia de profesionales que entiendan ambos objetivos y sepan integrarlos en una misma estrategia que busque preservar y fomentar la calidad periodística en el nuevo entorno digital. Para que eso sea posible, lo primero que es necesario es reflexionar sobre las normas profesionales en las que se concreta la misión de la empresa informativa en el contexto digital. Todos los responsables editoriales de la edición *on-line* de *La Vanguardia* coinciden en la opinión de que el contexto digital plantea retos nuevos para la calidad periodística y, por tanto, es necesario actualizar las normas profesionales que se contienen en el actual libro de estilo.

El subdirector de la edición *on-line* de *La Vanguardia* afirmaba que el libro de estilo actual "debería ser de conocimiento de todos los empleados", pero "merecería una revisión y una actualización, no solo en cuanto a los temas lingüísticos, sino en ciertos criterios, porque el mundo digital plantea problemas nuevos", además de que la edición *on-line* se dirige a otro tipo de público al que se trata de forma distinta (Ver anexo 7). Precisamente porque los periodistas detectan que el libro de estilo actual "está un tanto desactualizado, no se echa mano de él" y "aunque se aplica con rigor para el tema lingüístico, para lo demás es más laxo" (Ver anexo 7). El jefe de redacción, por su parte, mostró dudas con respecto a la utilidad de redactar esos nuevos criterios que parece que es necesario definir, ya que afirma que, aunque se podría hacer, deberían poderse actualizar muy a menudo, y mientras no se hiciese, sería un "corsé" que no "dejaría margen de actuación" a los periodistas (Ver anexo 8). Aún así, también afirmó que esos criterios "deben entenderse y no deben ser confusos, deben ser transmitidos con claridad", pero hay que tener en cuenta que "evolucionan y cambian" (Ver anexo 8). En ese sentido, Calvet sí afirmaba que sería útil la actualización del libro de estilo para definir las normas profesionales que es preciso aplicar en función de las nuevas circunstancias que va planteando el trabajo en la Red, en lo referente a cuestiones como son la presencia en redes sociales, las estrategias de SEO o el tratamiento de las fotografías (Ver anexo 9).

Ante la dificultad de tener un libro de estilo actualizado en el actual contexto digital, Calvet afirmaba que sería necesario que la empresa destinase al menos a una persona enteramente dedicada a ello, de forma que su contenido fuese la base sobre la que ir comunicando a la redacción las normas profesionales que es preciso aplicar en cada caso (Ver anexo 9). El jefe de información veía la utilidad de una figura que, desvinculada de la cobertura de la actualidad, estuviese disponible para aclarar dudas de los redactores y unificar los criterios no solo editoriales, sino técnicos, estéticos, legales, etc. (Ver anexo 9). En el caso específico de las redes sociales, Ventura afirmaba que sería bueno que la empresa concienciase a sus periodistas de que son la cara visible de la identidad de la marca, puesto que no todos los redactores lo entienden así al gestionar sus cuentas en las redes sociales (Ver anexo 13). En esa misma línea, Ventura afirma que dentro de una estrategia que busque reforzar el valor de marca de las empresas de prensa, la gestión de las redes sociales debe importar más, y el departamento de marketing de la edición impresa debería implicarse más en su gestión porque, aunque sea desde otra empresa, en las redes sociales se está actuando bajo el mismo nombre de marca (Ver anexo 13). La necesidad de actualizar los criterios editoriales que hay que aplicar al trabajo periodístico en la Red y de

que sean comprendidos y compartidos por los integrantes de las redacciones muestra la necesidad de formularlos y comunicarlos de modo eficaz. Esa comunicación podría garantizar no solo que los contenidos informativos que se difunden a través de todas las plataformas contribuyan a comunicar y reforzar la identidad de la marca, sino el hecho de que el compromiso con los principios editoriales y con la calidad periodística inspire la actividad de la empresa en todas sus áreas, también en las de gestión.

En lo que respecta a la definición y gestión de los intangibles en *La Vanguardia*, más allá del libro de estilo y de los mecanismos existentes en la redacción de la edición impresa para velar por el cumplimiento de los principios editoriales y de las normas profesionales que se establecen en su Estatuto, hoy no existe ninguna vía oficial de comunicación de los mismos. Tal y como constatan investigaciones recientes sobre los estatutos de redacción en las empresas informativas españolas, aún son pocas las que han incorporado a sus estrategias de incremento de la calidad informativa la elaboración de estatutos de redacción y la puesta en marcha de comités de redacción y las que lo han hecho han dado escasa visibilidad a esos compromisos (Sánchez De la Nieta et al., 2012, p. 24). En el caso de *La Vanguardia*, su Consejo Profesional no tiene un site propio en la web como sí tiene por ejemplo el comité de RTVE y el contacto con ellos tampoco se facilita a través de la web, su estatuto no está colgado en su web, ni suele ser nombrado en las informaciones que publican en sus distintas ediciones, a pesar de que sí lo es en otros sitios externos a la marca (Sánchez De la Nieta et al., 2012, pp. 19-21). Aunque *La Vanguardia* fue uno de los primeros periódicos en España, que publicó su libro de estilo y que aprobó su Estatuto de Redacción, impulsando así mecanismos internos para preservar la calidad del periodismo y su compromiso con la responsabilidad social que caracteriza su misión, les dan muy poca visibilidad.

Varias investigaciones recientes subrayan la conveniencia de hacer una mejor comunicación externa del funcionamiento interno de estos mecanismos podría ayudar tanto a reforzar su credibilidad con respecto a los *stakeholders* externos, como a reforzar esos mismos compromisos adquiridos y a ejecutarlos cada vez con mayor diligencia para hacer posible la transparencia de sus actuaciones (Fuente, 2008; González-Esteban et al., 2011; Sánchez De la Nieta et al., 2012). Alguna de esas investigaciones afirma incluso que los mecanismos de autorregulación sólo resultan válidos en la medida en que los compromisos se asuman públicamente, de modo que la práctica profesional sea digna de la confianza y del enjuiciamiento de los ciudadanos (González-Esteban et al., 2011, p. 24). Sin embargo, más allá de la publicación de los libros de estilo y de los estatutos de las redacciones, son

muy pocos los estatutos que recogen el derecho de los profesionales de hacer públicas las discrepancias con la línea editorial del medio o con su actuación ética o empresarial en ciertos aspectos (Fuente, 2008, p. 52). Como hemos visto, el Estatuto de *La Vanguardia* no prevé esta opción y las condiciones bajo las que debe darse una comunicación pública de los puntos de vista del Consejo Profesional o de las decisiones de la empresa. El hecho de que la única información pública que haya sobre ellos sea la que publican otros medios acerca de los distintos conflictos a los que se enfrenta el Consejo Profesional, hace que *La Vanguardia* no tenga el control del discurso que se genera en torno a ella y que su imagen y reputación puedan verse afectadas.

Actualmente, además, dada la estructura empresarial formada por dos sociedades distintas, la redacción de la edición *on-line* no tiene acceso a esos mecanismos internos que tienen en la edición impresa. De hecho, los mismos miembros del Consejo Profesional de *La Vanguardia* han expresado alguna vez su disconformidad con la falta de coordinación que se ha dado en ocasiones entre ambas redacciones de la misma marca y han solicitado a la Dirección que manifieste una posición clara sobre cómo se debe establecer la relación entre ambas para que no se produzcan diferencias de criterio en la selección de las informaciones, en sus métodos de elaboración y en la aplicación de los principios deontológicos de la profesión y preservar así el prestigio de las redacciones y de la marca (“Descoordinación a la redacción de la Vanguardia”, 2011).

Ciertamente, el proceso de integración empresarial y de las redacciones podrá hacer que los periodistas de la web accedan a esos mecanismos internos que hoy ya existen para velar por la aplicación de los principios y puede favorecer que se haga de forma coherente en todos los soportes. Sin embargo, para garantizar su eficacia, será preciso, por un lado, actualizar los criterios editoriales y la forma de aplicar las normas profesionales en cada plataforma en función de las circunstancias y de los nuevos retos que plantea la Red. Por otro lado, para que la formulación de dichos criterios y principios sirva para guiar verdaderamente el trabajo de los periodistas, debe partir de una posición clara de la empresa sobre los principios, la identidad y la misión que quieren asumir en el nuevo contexto. Además, para que los objetivos empresariales sean compatibles y coherentes con los objetivos profesionales, es preciso dotar al Consejo Profesional de un papel más activo en la definición y en el planteamiento de las estrategias empresariales. Así, además del Director, también los miembros del Consejo como representantes de la redacción pueden realmente velar por preservar los principios editoriales por encima de los intereses económicos. Al mismo tiempo, ello facilitará que compartan y comuniquen al resto de la

redacción las necesidades económicas y los objetivos estratégicos de la empresa que harán viable el trabajo periodístico y el cumplimiento de su misión.

Una comunicación interna así gestionada podría favorecer el hecho de que toda la actividad de la empresa y de sus profesionales contribuyan a reforzar la identidad de la marca a través de la realización de un periodismo de calidad en todas las plataformas y de una mejora constante en la aplicación de la misión expresada por la empresa. Además, ello podría garantizar la creación de una imagen positiva y de una buena reputación de la marca en los *stakeholders* externos, siempre y cuando las acciones de comunicación externa estuvieran diseñadas de forma coherente con dicha identidad.

4.2.3.2. Comunicación externa de la identidad de la marca

En lo que respecta a la comunicación externa, en el caso de *La Vanguardia*, en lo referente a las relaciones públicas y la organización de eventos, la marca suele asociarse con eventos culturales que se relacionan con su forma de ser (Ver anexo 6). La presencia de los miembros de la dirección o de la redacción en algunos eventos o en otros medios de comunicación son también modos de posicionar la marca (Ver anexo 6). En el caso de la publicidad o de los patrocinios, tanto el departamento de marketing como el de suscripciones subcontratan a distintas agencias de comunicación para promocionar los productos o realizar campañas institucionales puntuales (Ver anexo 5 y 6). Esas actividades, organizadas desde distintas áreas del Grupo Godó, no responden a una estrategia integral dado que no existe un departamento de comunicación o un responsable que coordine todas las acciones de comunicación externa. Sin embargo, todas ellas contribuyen a formar la imagen de *La Vanguardia* en los públicos externos. En ese sentido, sería óptimo que todas contribuyeran a reforzar la identidad de la marca y su misión, de modo coherente con los principios de la empresa, con lo que es y pretende hacer en la práctica. Puesto que no existe ningún documento oficial en el que se formulen expresamente esos intangibles, lo que conviene analizar en las distintas acciones de comunicación externa es su correspondencia con los principios de la empresa y con su concreción actual en las distintas actividades y estrategias que llevan a cabo.

Hoy las principales actividades de comunicación externa de la marca son las relacionadas con la organización y el patrocinio de "actos culturales, sociales, económicos y deportivos" a través de los que, como se afirma en la página web corporativa del Grupo Godó, ha conseguido "una amplia presencia en la sociedad civil", que es "resultado de su larga historia al servicio del país" ("Fundación Conde de Barcelona", 2013). Mediante la

remodelación de la Fundación Conde de Barcelona, presidida por S.M. el Rey Juan Carlos y constituida por *La Vanguardia* en 1986 con el objetivo de impulsar actividades encaminadas a promover las ciencias y la cultura, el Grupo Godó afirma que ha buscado "dimensionar su función social" ("Fundación Conde de Barcelona", 2013). El vicepresidente de la Fundación es Javier Godó y, desde 2002, el director es Josep Caminal y el director adjunto es Màrius Carol, con lo cual, existe una relación directa entre la actividad de la Fundación y la dirección de *La Vanguardia*.

Entre las actividades promovidas por la Fundación, se encuentra el *Premio Internacional Conde de Barcelona*, que nació en 2002 con la idea de otorgarse anualmente "a aquella persona, empresa o institución que se hubiera destacado por su aportación al mundo de la comunicación, entendida ésta en su acepción más amplia" ("Fundación Conde de Barcelona", 2013). En la primera edición, el galardón se entregó a *The New York Times* en la persona de su presidente, Arthur Sulzberger, por "haberse convertido en diario de referencia tras el atentado del 11 de Septiembre", "haberse configurado como plataforma del rearme moral de la sociedad neoyorquina", "haber demostrado el papel que puede desempeñar la prensa en tiempos de crisis" y "haber incorporado nuevas secciones para reivindicar la memoria de las víctimas" ("Fundación Conde de Barcelona", 2013; "Premio Internacional Conde de Barcelona", 2002). Desde entonces, el premio se ha otorgado periódicamente a "a personas e instituciones que a través de la palabra y las ideas contribuyen a fomentar la paz, la solidaridad y el progreso": al Movimiento Internacional de la *Cruz Roja* y la *Media Luna Roja* en 2004 por su trabajo de intermediación en los conflictos abiertos en todo el mundo y por la tarea de relacionar el mundo oriental y el occidental mediante los principios humanitarios ("Fundación Conde de Barcelona", 2013); a la Comisión Europea en el 2007 en la persona de José Manuel Durão Barroso, por "los esfuerzos del órgano ejecutivo de la UE, por aunar voluntades para hacer del Viejo Continente un entorno de prosperidad y un marco de convivencia para las futuras generaciones" ("Europa en el corazón", 2007); y al cardenal Tarcisio Bertone en 2012 por "su templanza, prudencia y espíritu de apertura en afinada sintonía con el Papa", por "su papel en la política internacional de la Santa Sede y en la organización de los viajes de Benedicto XVI, incluidos sus tres viajes a España, desde el 2006 hasta el 2011, en los que visitó Valencia, Santiago de Compostela, Barcelona y Madrid" y por "la tenaz y constante labor del secretario de Estado en Cuba, y la labor social que desempeña la Iglesia católica con los más desfavorecidos" (López, 2012).

La celebración del *Premio Internacional Conde de Barcelona* se ha realizado siempre en lugares emblemáticos de la ciudad de Barcelona, como son el *Gran Teatre del Liceu*, el *Palau de la Música* o el *Monasterio de Pedralbes*. Además, la entrega del galardón siempre ha sido realizada por el Rey Juan Carlos y ha contado con la asistencia de los principales representantes políticos de Cataluña y España, así como con la de los principales representantes de la sociedad civil catalana. De algún modo, estos eventos han sido una ocasión, no solo de expresar el compromiso del Grupo Godó y *La Vanguardia* con el progreso y la concordia, sino de reafirmar su identidad global o universal y de reforzar sus relaciones institucionales y su influencia social.

La Fundación también promueve la entrega de los *Premios Godó de Periodismo* y de *Fotoperiodismo*, "que están integrados por destacadas personalidades de los distintos ámbitos del mundo sociocultural y profesional" ("Fundación Conde de Barcelona", 2013). Esos premios convocados anualmente desde 1995, mantienen una continuidad con el *Premio Godó Lallana*, que otorgaba "*La Vanguardia*" desde 1965 ("Nadal y Fuentes, premios Godó", 2001). Entre el 95 y el 2000 el premio de periodismo fue concedido a periodistas como Antonio Franco, Helmut Schmidt, José Antonio Zarzalejos, Josep Manyé ("Jorge Marín"), Javier Tusell y Ernest Lluch ("Nadal y Fuentes, premios Godó", 2001). Este último fue ministro socialista y fue asesinado por ETA, banda sobre la que versaba el artículo premiado (*El pecado original de ETA*), publicado en *La Vanguardia* el mismo año de su muerte (Lluch, 2000). Agustín Carbonell, Pedro Madueño, Santiago Lyon, Kim Manresa, José Manuel Navia, Cristina García Roderó y Javier Bauluz fueron premiados, en respectivas convocatorias, con el Godó de Fotoperiodismo ("Josep Caminal nombrado director", 2002).

Otros de los premiados fueron, en 2001, Carlos Nadal, analista de política internacional en *La Vanguardia* y Julio Fuentes, corresponsal de *El Mundo* asesinado; en 2003, Xavier Sala i Martí, catedrático de economía, por el artículo *La esperanza de África*, publicado en *La Vanguardia* y Pere Puntí por la fotografía titulada *Amor blaugrana*, que apareció en la portada de *El Mundo Deportivo* ("Sala y Puntí recogen los premios Godó", 2003); en 2004, Robert Fisk, corresponsal en Oriente Medio para el diario *The Independent* y cuyos reportajes y crónicas sobre el conflicto de Irak se publicaron en *La Vanguardia*, por el reportaje titulado *Saqueadores del Irak devastado* y el fotógrafo Francisco Carrasco, colaborador de la *Agencia EFE*, por una instantánea tomada en Tarifa en la que un soldado da calor con su cuerpo a una inmigrante africana ("Carrasco, Godó de periodismo", 2004; "Robert Fisk gana", 2004); entre 2005 y 2006, el sociólogo Manuel Castells por su artículo

Movilización política del 14-M, publicado en *La Vanguardia* y Susana Vera, de la agencia Reuters por una foto del Rey y del ex presidente español José Luis Rodríguez Zapatero, que reflejaba la buena sintonía entre la corona y el Gobierno (“Castells, Godó de periodismo”, 2005; “Susana Vera, Godó de Fotoperiodismo”, 2009); en 2009, Henrique Cymerman, corresponsal de *La Vanguardia* en Israel, por su serie de artículos *Un séptimo día que no tiene final* y Andoni Canela por fotografiar la lucha entre el hombre y "su enemigo ancestral el lobo" (“Henrique Cymerman, Godó de periodismo”, 2009; Massot, 2009); en 2010, Fernando Ónega por el artículo *Ideología de alquiler* y Emilio Morenatti por su fotografía, publicada en la sección de Internacional de *La Vanguardia* del 30 de abril del 2008, que plasma la detención de unos monjes tibetanos por la policía de Katmandú (“Fernando Ónega, Godó de periodismo”, 2009; “Emilio Morenatti recoge”, 2009); en 2011, Joaquim Muns y Alfredo Pastor, por sus respectivos artículos sobre las causas de la crisis en el suplemento *Dinero* de *La Vanguardia* y Alfons Rodríguez, por la imagen de una familia llorando a un muerto de la matanza de Srebrenica (Massot, 2011).

En 2009 la Fundación empezó a otorgar el premio Godó de Periodismo de Investigación y Reportero, que es para trabajos periodísticos con un mínimo de doscientas páginas, en catalán o castellano que, si son premiados, se publican en forma de libro por *Edicions 62*, del *Grup 62*, como afirmaba Javier Godó, "a modo de estímulo para el ejercicio de periodismo de calidad" (Massot, 2009). Algunos de los galardonados han sido Plàcid García-Planas, reportero de *La Vanguardia* y en 2010 enviado especial a Kabul, por su libro *Jazz en el despacho de Hitler* sobre la tarea del corresponsal de guerra (“Premio a Plàcid Garcia-Planas”, 2010); Toni Pou, en 2011, por su libro sobre el Artículo 'On el dia dorm amb ulls oberts' (“Periodismo que ayuda a pensar”, 2011); y en 2012, Enric Canals por su obra *Pujol Catalunya*, sobre el consejo de guerra al que fue sometido Jordi Pujol (Escrú, 2013). Todos estos galardones vinculados con la profesión periodística han sido siempre un momento de reivindicar el periodismo de calidad y su contribución a la justicia y al progreso social, cultural, científico y democrático, así como una forma de asociar la marca *La Vanguardia* con los valores del periodismo de calidad, que son la pluralidad y la independencia, así como con su preocupación por el ámbito internacional (Massot, 2011).

Las entregas de premios se han realizado tradicionalmente en el marco de eventos que han contado con la participación de representantes de los mundos económico, político, social y cultural, en los que se han reforzado las relaciones institucionales de la empresa. Además, en varias ocasiones, han coincidido con la inauguración de exposiciones que han

contribuido a dejar constancia del valor histórico y cultural de *La Vanguardia*. Por ejemplo, en 2003, durante el acto de entrega de los premios Godó de Periodismo y Fotoperiodismo, se inauguró en el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) la exposición *Vida de una Barcelona en guerra*, que recogía imágenes de la guerra civil española publicadas por *La Vanguardia* (“Xavier Sala Martín y Pere Puntí”, 2003). En 2009, también tras la entrega de los premios de Periodismo y Fotoperiodismo, Javier Godó, acompañado de José Antich, entonces director de *La Vanguardia*, inauguró en una sala junto al vestíbulo del Palau de la Música Catalana una exposición que reunía caricaturas de personajes relacionados con la música, las cuales acompañaron durante veinte años las entrevistas de Manuel del Arco en la sección “Mano a mano” de *La Vanguardia* y objetos personales del periodista, de quien se conmemoraba el centenario de su nacimiento (Massot, 2009). Todos esos eventos contribuyen a reforzar la imagen de *La Vanguardia* como institución tradicional y de gran influencia en la sociedad catalana, también gracias a la profesionalidad y la talla de los periodistas que han pasado por sus páginas.

Para celebrar su 125 aniversario, en el 2006, *La Vanguardia* también organizó una exposición *El polvo de los días*, en el *Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona* (CCCB), que inauguraron los entonces Reyes de España, Don Juan Carlos y Doña Sofía. Como explicaba, Màrius Carol, comisario de la exposición,

“*La Vanguardia* ha sido los ojos a través de los cuales muchos catalanes han visto sucederse los acontecimientos históricos. Y es desde esa perspectiva de la que parte la exposición para recorrer los principales acontecimientos de los últimos 125 años y repasar los cambios periodísticos y tecnológicos acaecidos durante este periodo en la prensa escrita” (Morgades, 2006).

Los 15 ámbitos temáticos de la exposición —la editorial, la ilustración, los sucesos, la crónica deportiva, la crítica de arte, la necrológica, el enviado especial, el artículo de opinión, la censura, la publicidad, la información y crítica de cultura y espectáculos, la entrevista, la infografía, la crónica científica y el fotoperiodismo—, que recorrían cronológicamente los 25 lustros de historia de *La Vanguardia*, fueron muy representativos de aquellos puntos fuertes que han distinguido a la marca a través de la historia del periodismo y de España (Morgades, 2006). Con motivo de esa exposición, Godó defendió la apuesta de *La Vanguardia* por “el periodismo de calidad”, que consideró “el fundamento

de la opinión pública" y afirmó que "Nuestro reto es estar entre los líderes de opinión desde la diversidad, la independencia y la credibilidad" (Morgades, 2006). El rey Juan Carlos, por su parte, afirmó que *La Vanguardia* es "uno de los pocos periódicos europeos que ha conocido la experiencia de vivir dos cambios de siglo y de convertirse así en testigo privilegiado de la historia" y que "este diario centenario siempre ha demostrado tener la voluntad de adelantarse a su tiempo" y destacó "su carácter abierto, moderado y comprometido" (Morgades, 2006). Eventos como estos han contribuido a reforzar esa imagen de *La Vanguardia* como testigo de la historia y fuente acreditada por tantos años de experiencia en el periodismo y en la creación de opinión pública.

La Fundación impulsa también la edición de libros de interés histórico, como fue la obra *Los Condes de Barcelona vindicados*, de Próspero de Bofarull, cuya primera edición data de 1836; la edición de la publicación *Les vivències portugueses de Gaziell*, con motivo del homenaje en Lisboa al que fue director de *La Vanguardia*; y, en el 2003 el discurso en lengua catalana que leyó Carlos I de Habsburgo ante las Cortes reunidas en Barcelona, semanas antes de ser elegido emperador de Alemania, donde se percibe el interés del monarca por comprender la pluralidad y la diversidad de los diferentes reinos que había heredado de sus abuelos maternos, Isabel de Castilla y Fernando de Aragón ("Fundación Conde de Barcelona", 2013). La publicación de esas obras da visibilidad a la historia de la familia Godó, al talento de los profesionales que han pasado por *La Vanguardia* y a su apoyo tradicional a la monarquía, al mismo tiempo que a su compromiso con la sociedad catalana y con una visión plural del Estado Español.

Otra de las iniciativas promovidas por la Fundación que contribuyen a destacar esa misma preocupación por la historia y la cultura es el Premio Gaziell de Memorias y Biografías, promovido en colaboración con la editorial RBA, con el objetivo "de contribuir a la recuperación de la memoria contemporánea catalana y española" y cuya XIII edición ganó en 2014 el periodista de *La Vanguardia* Xavi Ayén por *Los años del boom*, una obra sobre la historia de la literatura latinoamericana en relación con la ciudad de Barcelona ("El periodista y escritor", 2014). Esta fue la primera vez que un periodista del mismo diario que otorga el premio ganaba este galardón a un libro que, según el premiado, habla "de la fuerza de la palabra para construir y mejorar la realidad, de la capacidad de una ciudad para hacer que en ella se dibuje el nuevo imaginario de un continente" ("El premio Gaziell reconoce", 2014). Un evento que contribuye una vez más a ensalzar la imagen de *La Vanguardia* como promotora de la cultura y del progreso de Barcelona y del mundo.

Una iniciativa que también contribuye a resaltar esa imagen de *La Vanguardia* como promotora de la cultura es la iniciada en el 2014 con la celebración de una velada de Sant Jordi, en la que en el día previo al día del libro, la marca reunió a más de 600 autores y representantes de todos los estratos del mundo editorial en el hotel Alma de Barcelona, con la intención de organizar cada día 22 de abril —afirmaba el director de *La Vanguardia*, Màrius Carol— y "ser punto de encuentro" en la víspera de una fecha tan señalada para el mundo de la cultura y del libro en particular ("La Vanguardia reúne a unas 600 personas", 2014). En ese evento, el director recordó que la cabecera ha tenido al frente a escritores como Miquel dels Sants Oliver o Agustí Calvet, Gaziol, o en el presente —el propio Carol—, y que el Grupo Godó alberga además "la pequeña joya" de los *Libros de Vanguardia*, que dirige Ana Godó ("La Vanguardia reúne a unas 600 personas", 2014). En esa velada, además, estaban a disposición de los asistentes varios de los títulos de *Libros de Vanguardia* así como de *La Vanguardia Dossier*. En definitiva, un evento que visibiliza la actividad editorial y literaria de la marca *La Vanguardia* y refuerza sus relaciones con el sector ("La Vanguardia reúne a unas 600 personas", 2014).

La Vanguardia también organiza desde hace 25 años los premios *Rombo* de creatividad publicitaria, en los que un jurado independiente premia las mejores creatividades de distintos anunciantes y los cuales constituyen un evento en el que la marca de prensa puede reforzar la relación con unos de sus principales *stakeholders* externos: los anunciantes. Tal y como afirmaba Pere Guardiola, director general de *La Vanguardia*, en la última edición de los premios: "son únicos en su género: ningún otro diario en el mundo premia la creatividad de sus anunciantes por un jurado independiente" ("La Vanguardia premia", 2014). Guardiola también afirmó que existe "una relación directa entre la publicidad y el liderazgo de las empresas, entre su cuota de mercado y su inversión publicitaria" y la publicidad, precisa de una buena creatividad, que "no consiste en una nueva manera de hacer las cosas, sino en una nueva visión de lo que hacemos y a qué nos dedicamos" ("La Vanguardia premia", 2014). Con esas declaraciones, se expresa la relación de *La Vanguardia* con sus anunciantes y la valoración que hacen de esa relación.

El *Premio Vanguardia de la Ciencia* es otra iniciativa promovida directamente por *La Vanguardia* que destaca por dar visibilidad al compromiso de la marca con el progreso. Ese premio se viene otorgando desde 2011. Se trata de "una iniciativa conjunta del *Grupo Godó* y de *Catalunya Caixa* para promocionar la investigación de excelencia", que invita a "los ciudadanos a votar el avance científico más importante realizado en España" entre un conjunto de ocho investigaciones de distintas disciplinas científicas seleccionadas por un

comité científico cuyo único criterio de selección es que el investigador principal de los proyectos escogidos sea de una institución española (Corbella, 2011). Desde 2011, han sido premiados avances científicos en el campo de la química verde, el genoma de la leucemia, el virus del VIH y el ADN (“Vanguardia de la ciencia”, 2014). Además de dar visibilidad a la investigación científica, este premio logra involucrar a los lectores de *La Vanguardia* en el proceso de selección de los mejores proyectos, puesto que la votación se realiza a través de la web y la participación ha sido cada año más elevada. Puesto que existe toda una subsección de *LaVanguardia.com* dedicada a estos premios, podemos decir que es una de las iniciativas de comunicación externa de la marca que tiene más presencia en la plataforma digital. Aunque la mayoría de los contenidos están realizados por Josep Corbella, periodista especializado en ciencia y salud de la edición impresa, existe una colaboración con los redactores de la web, puesto que son los encargados de la realización de los vídeos sobre las distintas entregas de premios, de la gestión de los contenidos en la subsección y de la gestión de los datos de participación de la audiencia. Podemos decir, por tanto, que esta es una de las iniciativas de comunicación externa de la marca que ilustra mejor hacia dónde puede ir la tendencia convergente de la empresa, también en lo que se refiere a su comunicación.

Otro evento paradigmático que muestra una de las iniciativas que pueden considerarse como acciones de comunicación externa de la marca y específicamente de su extensión digital, es la celebración de una gira de conciertos por toda Cataluña para celebrar los cinco años del programa musical *Acustik* publicado semanalmente en *LaVanguardia.com*. El programa conducido por el periodista Albert Doménech, ofrece una actuación exclusiva y en directo de cantantes actuales de todos los estilos y procedencias. En agosto de 2014, el programa de *LaVanguardia.com* abrió el festival *Acustic* de Figueres con la organización del primer concierto del Festival, en el que reunió a varios de los artistas que han pasado por el programa en un concierto bajo el lema "Sonem quan sumem" (Sonamos cuando sumamos), un espectáculo al que se podía asistir de forma gratuita "con previa invitación" (“El Programa Acustik”, 2014). Esta es una de las pocas iniciativas de comunicación externa que se desprenden de la actividad editorial de la redacción de *La Vanguardia.com* y que además tienen presencia en la edición impresa siendo ya consideradas parte de la marca *La Vanguardia* (“Acustik de La Vanguardia”, 2014).

Además de las actividades organizadas por la *Fundación Conde de Barcelona* para promover el avance social y cultural, el *Grupo Godó* también patrocina numerosos actos culturales, sociales, económicos y deportivos, como parte de "su vocación de agente

cultural con voluntad de contribuir a potenciar el rol de Barcelona como gran capital del Mediterráneo y de Cataluña como motor económico y cultural de España" ("Patronazgo Grupo Godó", 2013). En el campo de la cultura, el Grupo Godó "está presente en acciones de mecenazgo en instituciones como el *Palau de la Música*, el *Liceu*, el MACBA o el MNAC" y "figura como patrocinador de actividades de la *Fundació Miró*, del *Museu Picasso y del Grec (...)*, de *l'Auditori y el Teatre Nacional de Catalunya*", y "como colaborador del *Festival de Jazz de Barcelona*, del *Mil·leni*, de la *Temporada Alta* de Girona y de los certámenes estivales de Perelada y de Cap Roig" ("Patronazgo Grupo Godó", 2013).

En el campo universitario, la Fundación Conde de Barcelona impulsa un máster de Reporterismo en la *Universitat Ramon Llull* y mantiene convenios de colaboración con las facultades de Periodismo de la *Universitat Autònoma de Barcelona* y de la *Universitat Pompeu Fabra*, y con la escuela de diseño Elisava. En el campo social, el *Grupo Godó* impulsa el *Trofeo Conde de Godó de Tenis* y el *Trofeo Conde de Godó de Vela de la Audi MedCup* y organiza la *Gran Gala del Deporte*, el *Trofeu Campions*, la carrera *Jean Bouin* o el *Prix Pyrenées* junto con la *Cámara de Comercio Francesa de Barcelona* ("Patronazgo Grupo Godó", 2013). Y, por último, en el campo de la economía, el Grupo Godó participa en la celebración del salón *Barcelona Meeting Point*, el *Salón Internacional de la Logística* o en las sesiones de *Matins Esade*, los almuerzos de la Cambra y en los desayunos de *PriceWaterhouse* ("Patronazgo Grupo Godó", 2013). El Grupo Godó-*La Vanguardia* también colabora junto con la Asociación Española de Directivos (AED) y la asociación *Tribuna Barcelona* con la organización del *Barcelona Tribuna*, un foro de debate y opinión impulsado por la *Societat Econòmica Barcelonesa d'Amics del País* (SEBAP) que tiene lugar periódicamente durante un almuerzo-conferencia-coloquio con destacadas personalidades del mundo económico, social, cultural y científico ("Sobre Barcelona Tribuna", 2014). Ese último evento destaca por una elevada presencia de cargos institucionales, empresariales y representantes de la sociedad civil barcelonesa y catalana ("Sobre Barcelona Tribuna", 2014). Con todos estos patrocinios, el nombre de *La Vanguardia* se asocia a los principales eventos e instituciones deportivas, sociales, culturales, académicas y económicas de la ciudad de Barcelona y de Cataluña.

En resumen, la mayoría de las actividades que realiza la Fundación Conde de Barcelona o directamente el *Grupo Godó* o *La Vanguardia* se incluyen dentro de la categoría de patronazgo o mecenazgo y son expresión de la función social de la institución, aunque no formen parte de una estrategia profesionalizada e integral de gestión y

comunicación de la RSC de la marca. Tanto el hecho de contar con periodistas de renombre y contribuir, por ejemplo, al desarrollo de la ciencia gracias al trabajo de periodistas especializados en la materia y de la organización de premios que fomenten la investigación, como la organización de otros eventos culturales y sociales, ponen de manifiesto la voluntad de *La Vanguardia* de estar presente en todos los ámbitos culturales y sociales de Cataluña y contribuir a su progreso, así como su misión o su función social como formadora de una opinión pública libre dentro de una sociedad democrática a cuya mejora pretenden contribuir. Las actividades realizadas se ramifican en cuatro líneas de actuación: La cultura; ya que a través de la *Fundación Conde de Barcelona* se fomentan las ciencias y la cultura reconociendo el trabajo realizado por distintas personas e instituciones, y se impulsa la edición de libros de interés histórico; La educación, ya que patrocinan eventos culturales y educativos, además de colaborar con instituciones universitarias catalanas; El deporte, ya que impulsa la celebración de eventos deportivos y colabora en la organización otras actividades en este ámbito; Y la economía, ya que participa en la organización de múltiples actividades y foros en este ámbito (Fernández-Vázquez, 2012, pp. 122-123). La mayoría de esas actividades se orientan a comunicar una imagen de la marca a la sociedad y no tanto a otros *stakeholders* más cercanos a la empresa como son los propios periodistas o los lectores.

Gran parte de esas actividades de comunicación externa contribuyen a difundir la actividad empresarial e institucional de *La Vanguardia* como agente activo y principal de la sociedad civil catalana. Algunas de ellas se desprenden de la actividad editorial de los periodistas que han pasado por o que están aún en su redacción, sobre todo la de la edición impresa. Así, contribuyen a formar una imagen de la marca caracterizada por la calidad y el talento de esos profesionales y su contribución a los diversos ámbitos culturales y sociales. Todas ellas se recogen hoy en una memoria interna coordinada hasta el momento por Màrius Carol, pero no se trata de un documento conocido por la generalidad de las partes de la empresa, ni a nivel interno ni externo, puesto que no es público y muchos de los responsables de la gestión y de los contenidos editoriales desconocen su existencia (Ver anexos). Todas estas actividades no parecen parte de una estrategia de comunicación integral de la empresa. Sin embargo, sí se comunican de diversas maneras: muchas de ellas se publican en las páginas del diario, tanto en la edición impresa como en la digital, y algunas de ellas, también en la página web corporativa del Grupo Godó. Lo publicado en las diversas ediciones de *La Vanguardia* sobre las actividades de comunicación externa de la marca se dirige principalmente a los lectores de los productos informativos de la marca y

lo publicado en la web corporativa se dirige a los medios de comunicación, los recursos humanos y la sociedad en general (Fernández-Vázquez, 2012, pp. 122-123). Periodistas y audiencias no parecen ser los públicos prioritarios dentro de esa estrategia de comunicación.

En lo que respecta a las acciones de comunicación externa relacionadas con la publicidad, la mayoría de ellas están orientadas a la comunicación de las promociones con el objetivo de aumentar las ventas de los productos. Esas promociones tienen que ver con todo tipo de ventajas y regalos para los compradores de la edición impresa de *La Vanguardia*, como son, por ejemplo, un lote de cuchillos de cocina, un carro de la compra en los supermercados *Condis*, una batería de cocina o un descuento en un curso de inglés *Vaughan* (“*La Vanguardia* promociones”, 2014). La mayoría se publicitan principalmente mediante spots televisivos realizados por la productora de *Grupo Godó, Veranda.tv*. Además, como explicaba el director de marketing de *La Vanguardia*, periódicamente se hacen campañas institucionales que sí contribuyen a difundir los valores de la marca (Ver anexo 6). Algunos de los spots televisivos más antiguos como los de 1990 realizados por la agencia *Lorente y Cuenca* difundían slogans como "la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad" y "a *La Vanguardia* de la prensa", y destacaban los valores tradicionales del periodismo —la verdad, la objetividad, el rigor, la independencia—, así como que era el "diari més venut a Catalunya" y los más de 600.000 lectores que lo leían (“Anuncio *La Vanguardia* 1990”, 2014; “Anuncio *La Vanguardia* 1991”, 2014; “Anunci-*La Vanguardia*-1994”, 2014). Ya en los primeros años del s. XXI, las campañas —algunas realizadas por la agencia *Publicis Casadevall*—, destacaban el tipo de público que lee *La Vanguardia* y a la vez su misión de creador de una opinión pública libre con el slogan "gente con opinión, gente de vanguardia" que solía salir en spots en los que el protagonista era un lector de *La Vanguardia* que demostraba una actitud crítica ante la realidad publicada en el diario y también ante circunstancias cotidianas (“Spot para *La Vanguardia*. Tren Ave”, 2014; “Spot para *La Vanguardia*. Nariz”; “*La Vanguardia* Héroes”; “*La Vanguardia*”, 2014).

Una campaña que es especialmente significativa es la que se hizo con motivo del lanzamiento de *La Vanguardia* en catalán, en el 2011. En el spot televisivo, salían varios personajes importantes de la vida pública catalana, como el futbolista Carles Puyol, el escritor Quim Monzó o la modelo Martina Klein, y recitaban fragmentos de trabalenguas tradicionales catalanes (“Anunci *La Vanguardia* en català”, 2011). Ese anuncio llevaba el slogan "Som com Som" y apelaba así a la identidad catalana que desde su origen ha tenido la marca, a pesar de que hasta el momento solo se hubiera publicado en español y, en

algunos sectores, se la hubiese tildado de "españolista". El spot se publicó en exclusiva en la página de *Facebook* "Neix *La Vanguardia* en catalán" un día antes de su emisión en televisión y también se envió por correo electrónico a todos los usuarios registrados ("El spot de *La Vanguardia* en catalán", 2011). De ese modo, constituyó una de las primeras campañas promocionales de la marca en redes sociales y dirigidas a los lectores más digitales.

En los spots de épocas más recientes, también se asocia a *La Vanguardia* con figuras públicas importantes en Cataluña como Ferrán Adrià o Leo Messi y con el progreso de la ciudad de Barcelona. En uno de los spots más recientes se reivindica la fidelidad del diario a su espíritu tradicional como creador de una opinión pública libre con el slogan "*La Vanguardia*, Libertad de opinión", a la vez que se muestran los cambios e innovaciones que se dan tanto en la ciudad como en sus ciudadanos, dando a entender que *La Vanguardia* progresa e innova al mismo tiempo que la sociedad, pero sin perder por ello su esencia, ya que el spot afirma explícitamente que "*La Vanguardia* no cambia" ("*La Vanguardia*, *Cia Comunicació*", 2014). En esa misma línea, una de las últimas campañas realizadas en los primeros meses del 2014 para presentar la nueva etapa del diario con el cambio de dirección apela a los valores tradicionales que definen a un diario de calidad bajo el slogan "Lectores mejor informados".

Para la edición impresa de *La Vanguardia*, la última campaña recurre a la caricaturización de los principales periodistas de la redacción del papel y junto a cada uno de ellos incluye una frase descriptiva de lo que es el periodismo que realiza la marca a modo de ideario de la nueva etapa del periódico (Ver figura 2): "El periodismo de calidad no consiste en explicar lo que pasa, sino por qué pasa"; junto a la caricatura de Màrius Carol, "Un diario serio puede ser transgresor. Es más, está obligado a serlo", junto a la caricatura de Quim Monzó; "Periodismo es publicar lo que alguien no quiere que publiques", junto a la caricatura de Lola García; "La pluralidad es nuestra mayoría absoluta", junto a la caricatura de Miquel Molina; "En *La Vanguardia*, la cultura siempre es noticia", junto a la caricatura de Sergio Vila-Sanjuán; "El lector puede ser hincha, socio o aficionado pero nunca le marcaremos un gol", junto a la caricatura de Sergi Pàmies; "A veces lo que sentimos no se puede expresar con palabras, *La Vanguardia* lo intenta a diario", al lado de la caricatura de los tres autores de la emblemática sección de *La Contra*; "Desde mi columna digo lo que pienso para que luego el lector piense lo que quiera", al lado de la caricatura de la controvertida periodista Pilar Rahola; "A veces el buen periodismo no necesita utilizar ninguna palabra", al lado de la caricatura del viñetista Toni

Batllori; " el mundo se ha hecho pequeño, pero nosotros lo explicamos a lo grande", junto a las caricaturas de los corresponsales Francesc Peirón y Marc Bassets; "Desde Barcelona o desde Madrid, el periodismo siempre debe ser plural y creíble", junto a la caricatura de Enric Juliana; y "Perspectiva es lo que debe ofrecer el buen periodista al lector", junto a la caricatura de Álex Rodríguez.



Figura 2. Campaña institucional de *La Vanguardia* en prensa, febrero 2014. Fuente: Castillo, 2014.

Esta campaña para prensa destacaba una vez más el papel de *La Vanguardia* como creadora de una opinión pública libre y plural, gracias al talento de sus periodistas a los que identifica con un periodismo de calidad, profundo, de análisis, creíble y comprometido con sus lectores, riguroso y equilibrado o moderado tanto en la información de política local como en la de política nacional, a la vez que transgresor y atrevido, en el que la cultura y la actualidad internacional tienen un papel relevante. Al mismo tiempo que esta

campaña en prensa, se lanzaron tres spots televisivos, que también podían verse en *LaVanguardia.com* bajo el mismo slogan "lectores mejor informados". En cada uno de esos spots, podía verse una escena en la que un lector o lectora de *La Vanguardia* demostraba que, gracias a la lectura del diario, podía obtener la información antes que nadie y avanzarse a los hechos. En cada spot, el protagonista leía *La Vanguardia* en un soporte distinto (papel, móvil y tableta), de modo que se identificaban las distintas ediciones con la misma marca y con su capacidad de informar bien a los lectores, a través de más canales y más rápido. Quizá esta es una de las campañas publicitarias que más tiene en cuenta la nueva naturaleza multiplataforma hacia la que tiende la marca *La Vanguardia* y que identifica el informar bien con la inmediatez y la accesibilidad de la información que difunde a través de todos los soportes.

En resumen, la mayoría de las actividades de comunicación externa que *La Vanguardia* lleva a cabo están relacionadas con el periodismo de calidad o con la historia de la institución y contribuyen a reforzar su imagen y su reputación como institución periodística clave en la sociedad civil catalana. Sin embargo, no es posible afirmar que todas ellas partan de una perspectiva estratégica de comunicación orientada a difundir la identidad de la marca y a generar una buena reputación. Hoy la realización de todas esas actividades depende de personas, departamentos o sociedades distintas dentro del mismo Grupo Godó y se comunica de diversos modos en función de los canales con los que cuenta el grupo y de los *stakeholders* a los que se dirige esa información. Aunque todas las actividades realizadas o patrocinadas por *La Vanguardia* son expresión de un conjunto de formas de hacer de la institución que reflejan la misión o la función social propia de la marca, no responden a un planteamiento estratégico de la RSC que se traduzca en una estrategia integral de gestión y de comunicación de la institución. Hasta el momento, esas actividades de comunicación externa se han centrado en posicionar la marca *La Vanguardia* a través de su asociación con eventos externos a la empresa y no tanto a través de la comunicación de sus principios y de la gestión interna que hacen a diario de ellos. Además, la comunicación externa de la marca *La Vanguardia.com* o lo que aportan la digitalización y las extensiones digitales a la marca tradicional no es muy abundante, puesto que la labor periodística en Internet, hasta hace poco tiempo, se ha entendido internamente como una oportunidad de negocio, más que como una forma más de contribuir a la realización de la misión de *La Vanguardia*. Por ese motivo, hasta el momento, los periodistas de la redacción digital no han tenido relación con la mayoría de

eventos organizados por el *Grupo Godó* y han sido escasas las iniciativas de comunicación externa de su actividad editorial propia.

En definitiva, la gestión de las acciones de comunicación que se lleva a cabo en *La Vanguardia* se limita principalmente al ámbito de la comunicación externa. Aunque internamente existen mecanismos de gestión de los principios editoriales y, por tanto, de la calidad periodística y de la identidad de la marca, son mecanismos que no se comunican a todos los públicos internos y que tienen poca visibilidad externa. A nivel interno, el CP se limita a tratar cuestiones profesionales o empresariales que no tienen carácter vinculante y solo con la dirección de la empresa, la cual media entre los objetivos de los propietarios y los de los gestores de la empresa y los miembros del CP, que no tienen acceso directo ni capacidad de influencia en las estrategias empresariales. Además, los empleados de la redacción *on-line*, no tienen contacto con el CP, y el Estatuto de la Redacción y los principios editoriales publicados en el libro de estilo se refieren todavía al trabajo editorial de la redacción del diario impreso. A nivel externo, los principios editoriales y los mecanismos internos de gestión de la calidad tampoco se comunican de ninguna forma más allá de la publicación del libro de estilo.

En el caso de la comunicación externa que realiza *La Vanguardia*, podemos decir que está constituida tanto por todas las actividades organizadas o patrocinadas por la Fundación Conde de Barcelona, por el Grupo Godó o por los miembros de las redacciones de *La Vanguardia* o de *LaVanguardia.com* y por distintas campañas de publicidad institucional. Todas esas actividades son la principal vía de comunicación externa de la empresa y contribuyen a formar una determinada imagen de la marca en la sociedad y en sus distintos públicos. Hoy por hoy, todas esas iniciativas no parecen partir de un plan estratégico integral basado en un planteamiento común sobre la identidad de la marca. Se organizan desde ámbitos distintos de la empresa y no existe un principal responsable de su coordinación que vele por el cumplimiento de los principios editoriales en todas las redacciones y por su comunicación a todas las partes de la empresa, según la prioridad que tenga cada público en función de los objetivos que marca la RSC. Esa es una función que pudo desempeñar el actual director de *La Vanguardia*, Màrius Carol, mientras fue director de comunicación del Grupo Godó, pero en la actualidad aún no se ha anunciado un sustituto para ese puesto.

Aunque la mayoría de los valores que se comunican a través de las acciones de comunicación externa forman parte de la identidad de la marca, la primera fuente de comunicación de esa identidad es el trabajo editorial realizado a diario por los redactores

de ambas redacciones de *La Vanguardia*. Ambos elementos de la empresa, la gestión económica y editorial de las redacciones y la comunicación de su actividad, pueden influir en la mejora de la imagen y de la reputación de *La Vanguardia* en la medida en que sean coherentes con los principios expresados por la empresa. Puesto que toda la comunicación externa de la marca, incluida la publicidad institucional, está orientada a difundir una imagen de la marca definida por el periodismo de calidad y por los valores tradicionales de la profesión que se contienen en sus principios editoriales, es clave que la actividad que realicen las empresas y las redacciones sea coherente con esa comunicación. Hasta el momento, tanto la gestión como la comunicación de la actividad editorial de ambas redacciones se han realizado principalmente de forma independiente. Por ello, conviene analizar hasta qué punto la imagen de marca que tienen los distintos tipos de público de todas las ediciones de *La Vanguardia* ha podido variar o verse diluida. Ese estudio es relevante en la medida en que la imagen de marca que tienen los lectores determina su satisfacción y la confianza y credibilidad que le otorgan a la marca, y por tanto, también su reputación y su autoridad en el mercado.

4.2.4. La imagen de marca de *La Vanguardia*

La marca *La Vanguardia*, nacida con la edición impresa del periódico catalán, se ha extendido a Internet a través de su edición digital y de las aplicaciones para dispositivos móviles. Con esa diversificación del producto y de los servicios que ofrecía la marca, *La Vanguardia* ha accedido a nuevos mercados y a nuevas audiencias. Hasta el momento, tanto la gestión como la producción de contenidos de las extensiones digitales se han hecho, en gran parte, de forma independiente a la gestión económica y producción editorial que se realizaba para la edición impresa. Ambas empresas continúan separadas, aunque se vayan adoptando medidas para llevar a cabo una mayor comunicación y colaboración entre ambas y que los criterios editoriales sean más coherentes con la marca. Los planes de futuro inmediato de la empresa contemplan la integración del negocio y de las redacciones y la elaboración de contenidos para todos los soportes desde los mismos principios, criterios editoriales y valores que representa hoy la marca. Sin embargo, el modo de funcionar que han tenido hasta el momento las redacciones de *La Vanguardia*, las nuevas oportunidades que ofrecen los soportes digitales para el periodismo y el acceso a nuevos tipos de consumidores hacen que sea preciso estudiar a fondo de qué modo puede estar variando la imagen de la marca que tienen los actuales consumidores que acceden a los contenidos de la marca a través de los distintos soportes. Así será posible detectar las

percepciones que tienen los distintos consumidores sobre lo que la marca es y hace y sobre lo que dice que es y hace, y cómo se corresponden esas percepciones con la actual gestión que en *La Vanguardia* se hace de los intangibles a través de su gestión empresarial, de sus productos y de algunas de sus comunicaciones.

Para llevar a cabo ese estudio, en primer lugar, analizaremos el tipo de audiencia que tiene hoy *La Vanguardia* en su edición impresa a través de los datos del Estudio General de Medios (EGM) y el tipo de audiencia que tiene en su edición *on-line* según los datos de *Comscore*.⁸¹ Estudiar el perfil sociodemográfico será necesario para ver hasta qué punto cada edición de *La Vanguardia* tiene un target distinto o no y si eso puede influir en la imagen de marca que tienen los usuarios. Estudiaremos también la evolución de la penetración de las ediciones *on-line* e impresa con el objetivo de analizar cuál es el tipo de público de la marca que más abunda y, por tanto, hacia dónde puede evolucionar la imagen de la marca en función del tipo de público que esté llamado a imperar. Analizaremos después el perfil sociodemográfico de los tres tipos de usuarios que tiene la marca en función del uso que hacen de los distintos soportes: consumidor de la edición impresa (a partir de ahora, usuario papel), consumidores de ediciones *on-line* y de edición impresa (a partir de ahora, usuario híbrido) y consumidores solo de la edición *on-line* y/o de sus extensiones móviles (a partir de ahora, usuario digital). Una vez retratados los tres perfiles, pasaremos a analizar los datos de la encuesta realizada a los usuarios de *La Vanguardia* acerca de las percepciones que tienen de la marca en función del perfil de usuario al que representan: usuarios fieles a la marca que pueden ser usuarios papel, usuarios digitales o usuarios híbridos.

La recolección de datos de la encuesta realizada a los lectores de *La Vanguardia* se realizó del 30 de abril al 20 de mayo de 2014 y el cuestionario tuvo una duración aproximada de 15 minutos. La encuesta se envió por correo electrónico a una base de datos

⁸¹ Actualmente no existe un sistema de medición de audiencias que logre representar bien el público *off-line* y *on-line* de las distintas ediciones de las marcas de prensa. El Estudio General de Medios (EGM), basado en una encuesta realizada a una muestra representativa de la población española ofrece datos sobre la penetración de las ediciones impresas y digitales de la prensa en España y sirve para analizar el consumo en función del perfil sociodemográfico. Por ello, es útil para poder comparar la evolución de la penetración de ambos tipos de ediciones y la evolución del perfil de cada tipo de usuario. Sin embargo, se trata de una muestra muy escasa para poder representar al público de Internet, mucho más numeroso y global. En cuanto a *Comscore*, es un sistema de medición de las audiencias de los distintos sitios de Internet que combina la técnica del panel con la medición censal en un método híbrido que, por el momento, es el que mejor se acerca a la medición del perfil sociodemográfico de los usuarios web y del volumen del tráfico de los distintos sites de Internet. La limitación que tiene es que, por la diferencia de metodologías, sus datos no pueden ser comparados con los de EGM y no es posible comparar la evolución de la audiencia de la marca, sino solo obtener datos sobre la audiencia de las ediciones digitales.

de 5.000 suscriptores de la edición impresa y 10.000 registrados en la web de *La Vanguardia*, y además estuvo disponible en la web mediante dos *banners* que estuvieron en *LaVanguardia.com* durante todo el periodo que duró la recolección de datos. A pesar del incentivo ofrecido a los participantes en la encuesta (un *iPad Air*), de haber simplificado lo máximo posible el cuestionario para ajustarnos a un tiempo de respuesta razonable y de haberla enviado por correo electrónico a una extensa base de datos, además de dejarla disponible en la web para que pudiesen acceder todo tipo de usuarios, el porcentaje de abandono fue elevado, casi de un 67%. Entendemos que ese porcentaje es debido a la complejidad del cuestionario y, sobre todo, a la escasa disposición de los usuarios de los productos digitales a invertir tiempo y esfuerzo en la web. Sin embargo, consideramos que la muestra recogida fue lo suficientemente elevada para representar a los tres tipos de perfiles porque, finalmente, respondieron la encuesta 1175 lectores, cuyas respuestas analizaremos segmentando los datos en función de los siguientes perfiles de usuario⁸²:

a). Usuarios papel: leen la edición impresa más de una vez al día o al menos una vez al día y, en cambio, la digital y/o alguna de sus extensiones a veces o nunca. Este tipo de usuarios está representado por una muestra de 168 encuestados.

b). Usuarios digitales: leen más de una vez al día o al menos una vez al día la edición digital y/o algunas de sus extensiones y, en cambio, la edición impresa la leen a veces o nunca. Este tipo de usuarios está representado por una muestra de 158 encuestados⁸³.

⁸² Puesto que entre los usuarios que contestaron la encuesta, había muy pocos usuarios que consumiesen solo la edición papel o solo la edición digital, segmentamos la muestra según el criterio de la frecuencia de consumo que hacían de cada tipo de productos: así la muestra podía representar a los usuarios que son más tradicionales, a aquellos que ya hacen un consumo preferentemente digital y a aquellos que hacen un consumo híbrido, es decir, tan frecuente en el soporte digital como en el impreso.

⁸³ Aunque los usuarios digitales de una edición *on-line* de cualquier diario suelen representar un volumen mayor que el de usuarios del papel y de usuarios híbridos, y la muestra que representa a los usuarios digitales es menor que la que representa a los otros perfiles, consideramos que es suficiente para lograr nuestros objetivos. Puesto que nuestro objetivo es conocer la imagen de marca que tienen hoy los usuarios fieles a ella, sea cual sea el tipo de consumo que hacen de sus productos, y la relación que tiene esa imagen con su satisfacción y fidelidad, consideramos los usuarios encuestados representan bien a los usuarios digitales fieles a la marca, los cuales, no suelen ser la mayoría dentro del total de usuarios que hacen un consumo exclusivamente digital. La frecuencia y la intensidad del consumo de la mayoría de los usuarios digitales y la heterogeneidad de sus perfiles no permite considerar a muchos de ellos usuarios habituales o relativamente fieles a la marca ni, por tanto, miembros del target. Indudablemente, si la marca pretende acercarse a esos

c). Usuarios híbridos: leen con cierta frecuencia ambos tipos de ediciones en varios de los soportes⁸⁴. Este tipo de usuarios está representado por una muestra de 849 encuestados.

4.2.4.1. Perfiles de usuario de *La Vanguardia*

Según datos de la tercera ola del EGM de 2013, la edición impresa de *La Vanguardia*, tiene una cuota de mercado del 12,3 %, siendo el tercer periódico a nivel nacional, por debajo de *El País* (29,7%) y de *El Mundo* (18,2%), y el primero a nivel local, con una cuota del 39,1% por encima de *El Periódico* (29,4%) y de *El País* (10,2%). En el último año, casi todos los periódicos han sufrido un descenso de la cuota, siendo el de *La Vanguardia* de un 7%.⁸⁵ En lo que respecta a la edición digital, según el EGM, *LaVanguardia.com* ha ganado un 9% de cuota en el último año y se sitúa con un 15,2% en el segundo puesto después de *ElPaís.com* que tiene un 56.5%.⁸⁶

Según los datos de la segunda ola del EGM de 2014, el consumo de la edición impresa de *La Vanguardia* es del 58%, el consumo de la edición digital es del 36% y, en cambio, el consumo híbrido es solo del 6% (Ver gráfico 1). Desde 2005, esas cifras han tendido a crecer en el caso del consumo de la edición digital, que ha pasado de un 6% en 2005 a un 36% en 2014; y en el caso del consumo híbrido, que ha pasado del 4% en 2005 a un 6% en el 2014; y a disminuir en el caso de los usuarios papel, que ha pasado de representar un 90% en el 2005 a un 58% en el 2014 (Ver gráfico 1).

nuevos públicos y conocerlos a fondo, sería necesario un estudio mucho más amplio y cuantitativo, basado en la utilidad de los datos censales que les ofrecen las herramientas de analítica web que hoy ya utilizan.

⁸⁴ El resto de intervalos de frecuencia por los que se preguntó fueron '4 o 5 días a la semana', '2 o 3 días a la semana' y 'una vez a la semana'.

⁸⁵ El único de los principales diarios a nivel español que no han perdido cuota es *La Voz de Galicia* y *Ara* es el único que ha aumentado un 0,9% la suya. En el ámbito de Cataluña, *La Vanguardia* es el diario que más cuota ha perdido, y en cambio, los principales diarios generalistas han ganado cuota, como *El País* (12%), *El Mundo* (3%) y *Ara* (2%).

⁸⁶ A día de hoy *ElMundo.es* no está en el EGM.

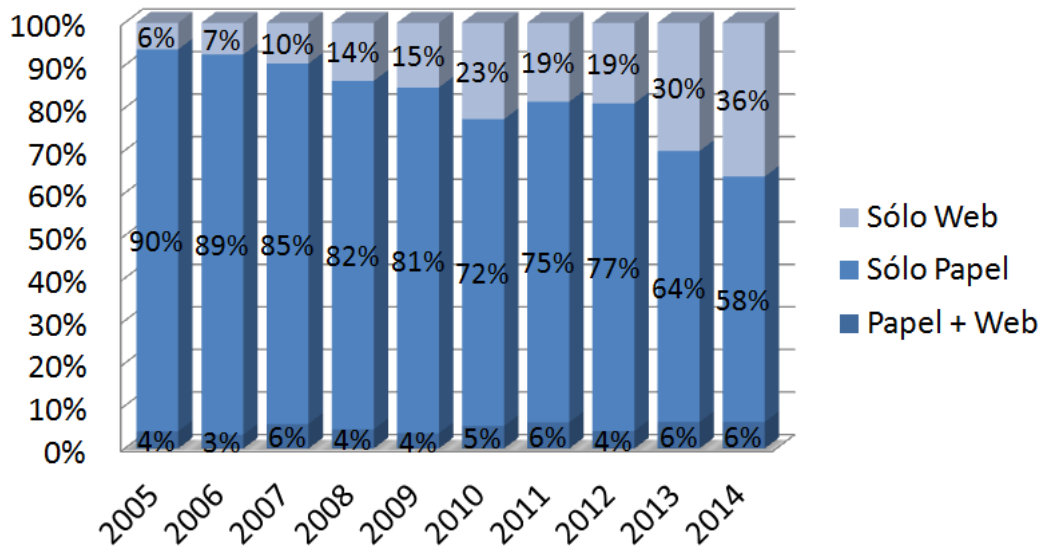


Gráfico 1. Evolución del tipo de consumo de las distintas ediciones de *La Vanguardia*. Fuente: EGM, 2014

En cuanto al perfil sociodemográfico de los usuarios de la edición impresa de *La Vanguardia*, como se puede ver en la imagen, procedente de la documentación interna de *Publipress Media*, el target al que se orienta la marca a través del soporte papel es mayoritariamente masculino, en edad óptima para la compra, es decir, entre 25 y 65 años, con un status superior con capacidad de gasto, es decir, de clase Alta o Media-Alta y residentes en ciudades, principalmente en Barcelona capital (Ver figura 3).

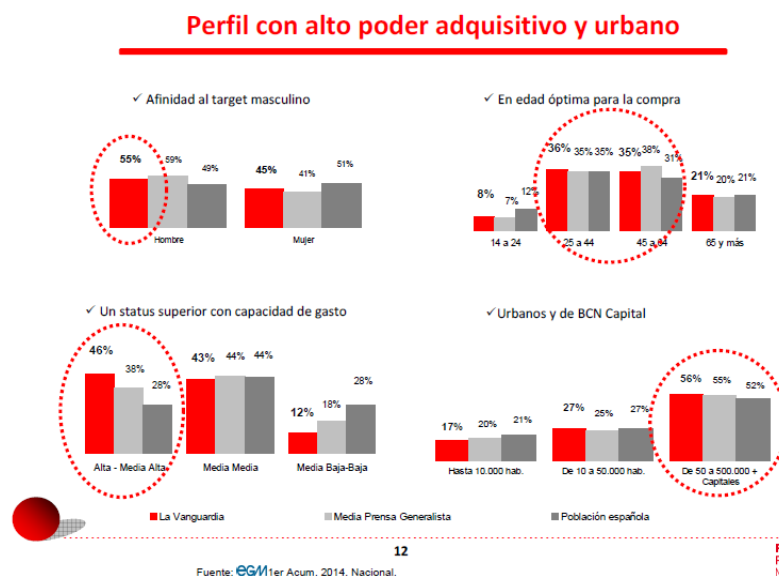


Figura 3. Target de la edición impresa de *La Vanguardia*. Fuente: Publipress y EGM

En cuanto al perfil de los usuarios digitales de *La Vanguardia*, según los datos de *Comscore*, podemos decir que es muy similar al de la edición impresa, aunque con algunos matices. Según los datos de *Comscore* del mes de abril de 2014, podemos decir que la edad de los usuarios va desde los 25 a más de los 55 años, un perfil de edad muy similar al de la edición impresa, aunque haya un mayor volumen de usuarios jóvenes (Ver gráfico 2). En cuanto al sexo, podemos afirmar que los usuarios de *LaVanguardia.com* son mayoritariamente hombres, aunque el volumen de mujeres también sea significativo, sobre todo en el caso de los usuarios de más de 45 años, entre los que hay más de un 50% de mujeres (Ver gráfico 3). En lo que se refiere a la región de residencia, vemos que el porcentaje de usuarios mayoritario reside en Cataluña y, en segundo lugar, en Andalucía (Ver gráfico 4).⁸⁷ En lo que respecta a la clase social, vemos que los usuarios de *LaVanguardia.com* son mayoritariamente de clase media-media, factor que los diferencia del target de la edición impresa, el cual corresponde a la clase media-alta o alta (Ver gráfico 5 y figura 2). También hay que destacar que un porcentaje significativo de usuarios de la edición *on-line* son de clase alta o media-alta y media-baja (Ver gráfico 5).

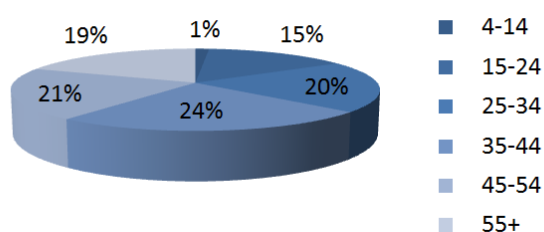


Gráfico 2. Edad de los usuarios de *La Vanguardia.com*. Fuente: *Comscore*, Abril 2014.

⁸⁷ Es preciso destacar que estos datos no muestran el volumen de audiencia residente en el extranjero.

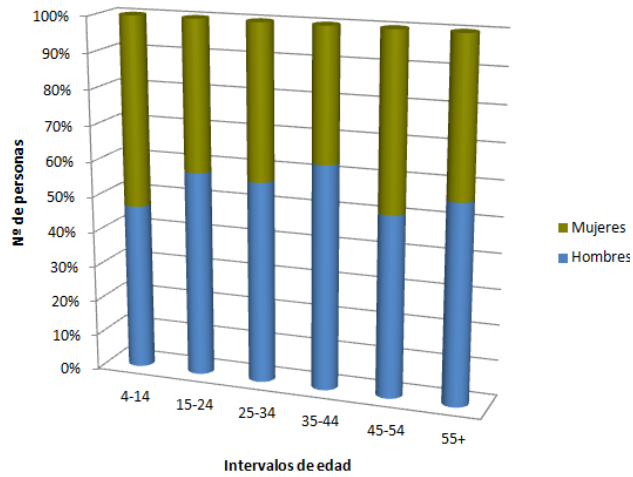


Gráfico 3. Sexo y edad de los usuarios de *La Vanguardia.com*. Fuente: *Comscore*, Abril 2014.

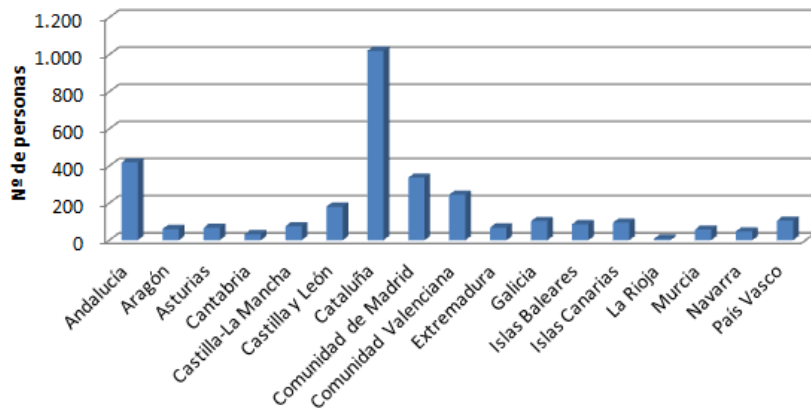


Gráfico 4. Lugar de residencia de los usuarios de *La Vanguardia.com*. Fuente: *Comscore*, Abril 2014.

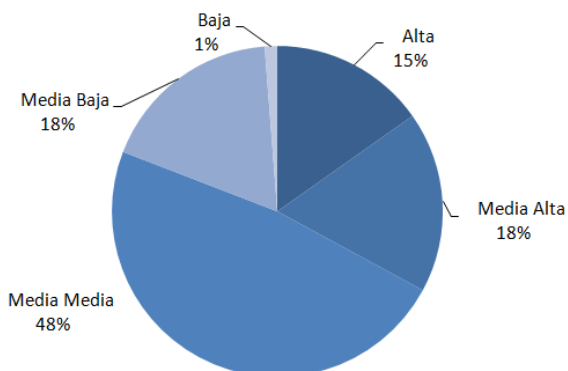


Gráfico 5. Clase social de los usuarios de *La Vanguardia.com*. Fuente: *Comscore*, Abril 2014.

Solo es posible comparar la evolución de los perfiles de usuario papel, usuario digital y usuario híbrido de *La Vanguardia*, acudiendo a los datos de EGM. En cuanto a la edad de los usuarios de los distintos soportes de *La Vanguardia*, podemos decir que: en el caso de los usuarios papel, aunque tienen un perfil mayoritario de entre 35 y más de 65 años, desde el 2005, ha crecido el volumen de personas mayores de 65 años, lo cual indica cierto envejecimiento del target (Ver gráfico 6); en el caso de los usuarios web, aunque el perfil mayoritario parece estar entre los 25 y los 64 años, la tendencia desde 2005 refleja una disminución de los usuarios de entre 25 y 34 años, lo cual indica cierta maduración del target digital (Ver gráfico 7); y en el caso de los usuarios híbridos, se observa una tendencia muy similar a la que presenta el perfil de usuario digital, con la diferencia de que los usuarios híbridos hoy parecen estar mayoritariamente entre los 35 y los 54 años (ver gráfico 8).

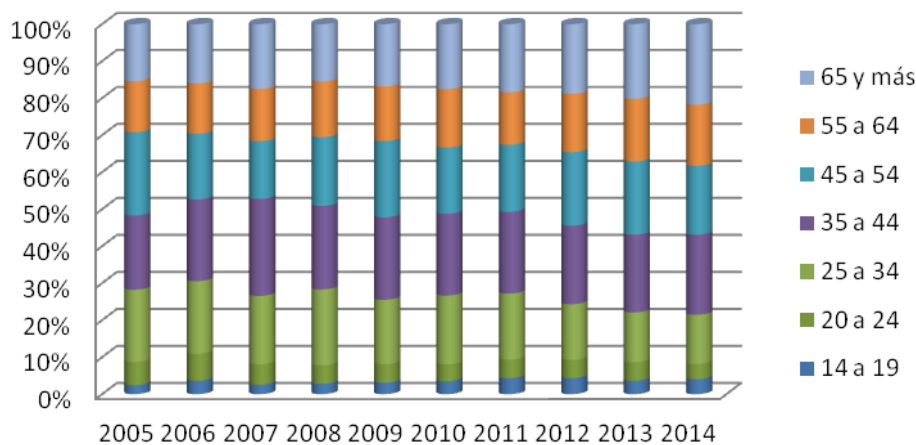


Gráfico 6. Evolución de la edad de los usuarios de la edición impresa de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

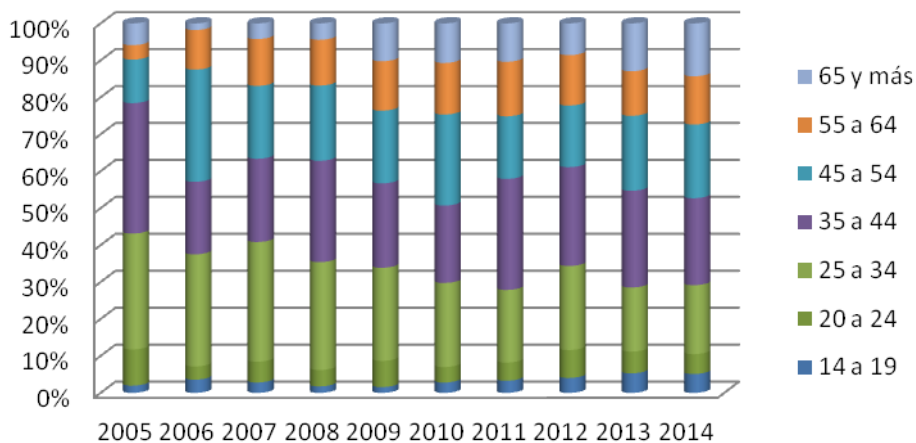


Gráfico 7. Evolución de la edad de los usuarios de la edición *on-line* de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

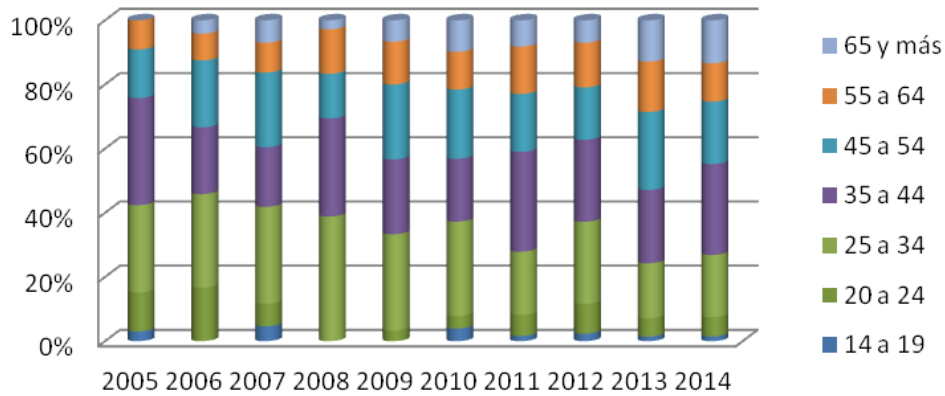


Gráfico 8. Evolución de la edad de los usuarios híbridos de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

En cuanto al sexo de los tres tipos de perfiles que muestran los datos de EGM, vemos que la tendencia observada para usuarios papel y digitales, se mantiene en el caso de los usuarios híbridos. El perfil mayoritario siempre es el masculino, aunque existe una mayor diferencia en los usuarios híbridos y digitales que no parece tender a igualarse con el transcurso de los años (Ver gráficos 9, 10 y 11).

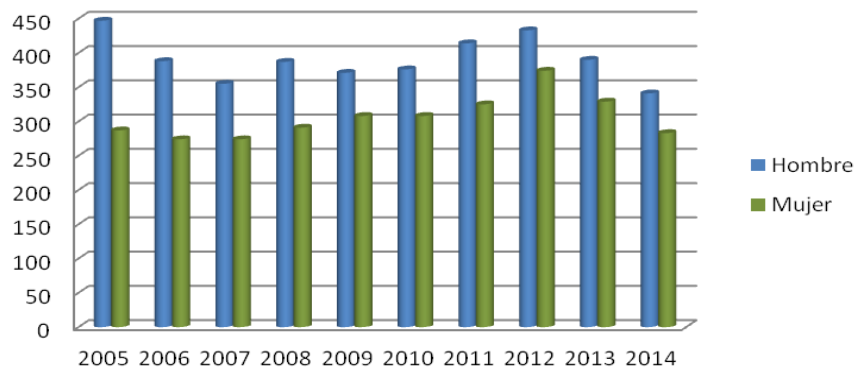


Gráfico 9. Evolución del sexo de los usuarios papel de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

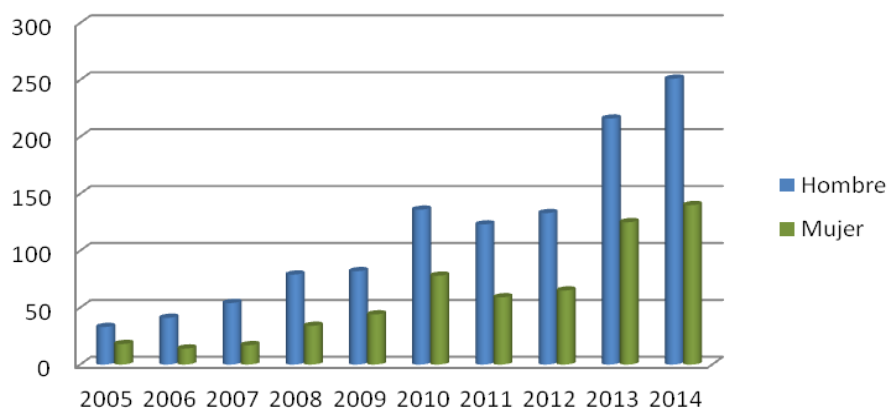


Gráfico 10. Evolución del sexo de los usuarios digitales de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

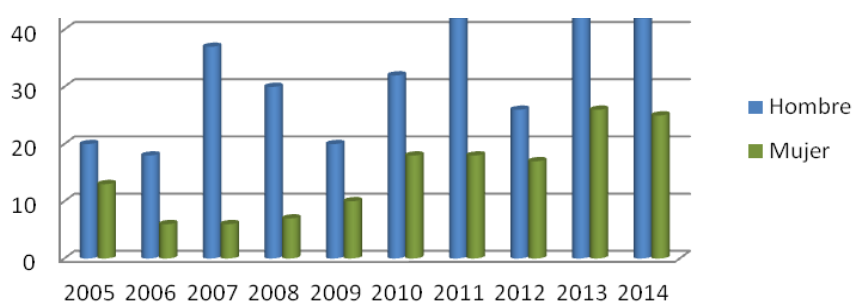


Gráfico 11. Evolución del sexo de los usuarios híbridos de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

En lo que se refiere a la clase social de los tres tipos de perfiles, podemos decir que: en el caso de los usuarios papel, la clase social mayoritaria es media-media, de la cual se observa un ligero crecimiento a la par que un pequeño descenso de la clase alta (Ver gráfico 12)⁸⁸; en el caso de los usuarios digitales, la clase social mayoritaria es la misma que la del papel, media-media, pero al mismo tiempo que se observa un ligero crecimiento de la clase media-baja, hay un porcentaje considerable de usuarios de clase media-alta y alta, que conjuntamente representarían casi el mismo porcentaje que los usuarios de clase media-media (Ver gráfico 13); y en el caso de los usuarios híbridos, se observa que la mayoría de los usuarios son de clase media-media y de clase alta, y en el caso de estos últimos, existe una tendencia al crecimiento bastante significativa, a la vez que una tendencia al equilibrio entre las clases media-media, media-alta y alta (Ver gráfico 14).

⁸⁸ Aunque hemos visto que el target seleccionado por la marca para el producto impreso está caracterizado por ser de clase media-alta o alta, convendría repensar la estrategia a la luz de las tendencias que se observan en la evolución del tipo de lectores que se ha producido a lo largo de los últimos años.

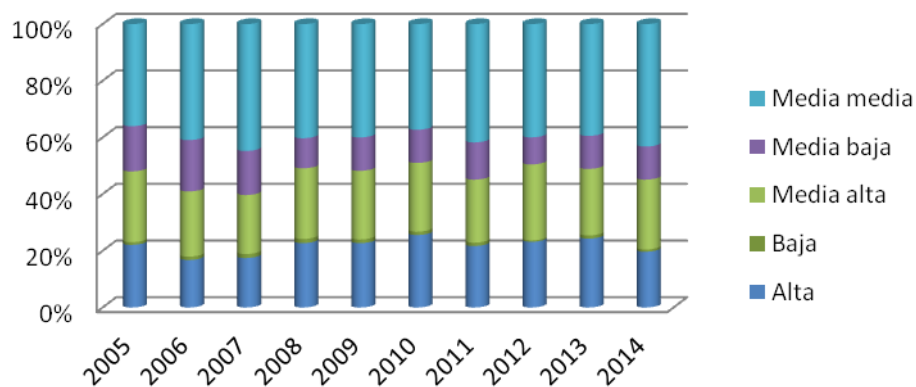


Gráfico 12. Evolución de la clase social de los usuarios papel de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

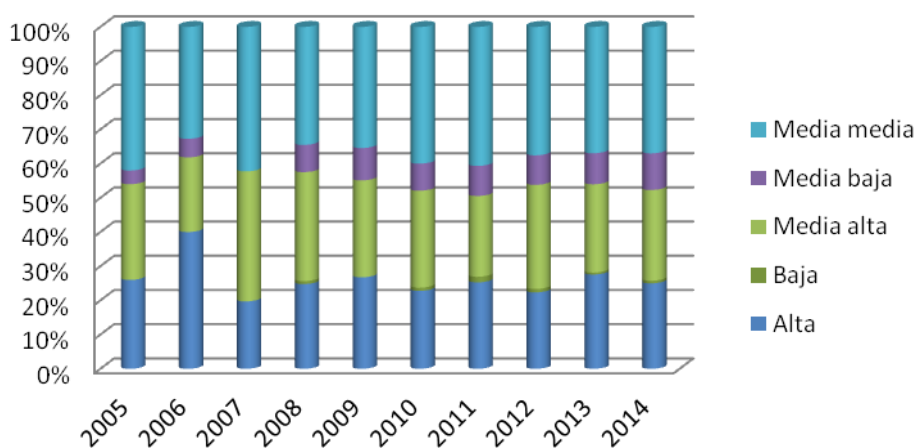


Gráfico 13. Evolución de la clase social de los usuarios digitales de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

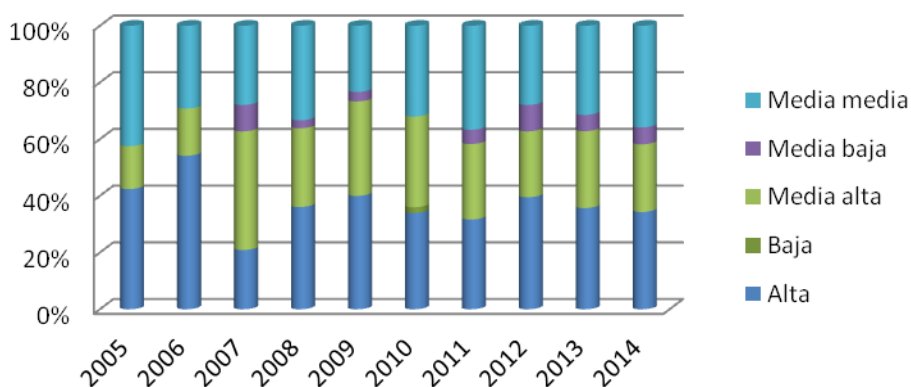


Gráfico 14. Evolución de la clase social de los usuarios híbridos de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

Con respecto a la región de residencia de los tres tipos de perfiles, vemos que principalmente la región de residencia de los tres perfiles es Cataluña, pero en el caso de los usuarios digitales, existe una mayor fragmentación y hay usuarios de todas las comunidades, principalmente de Madrid y Valencia (Ver gráficos 15, 16 y 17). En el caso de los usuarios híbridos, desde 2005, ha habido una disminución patente de los usuarios de Madrid (Ver gráfico 16).⁸⁹

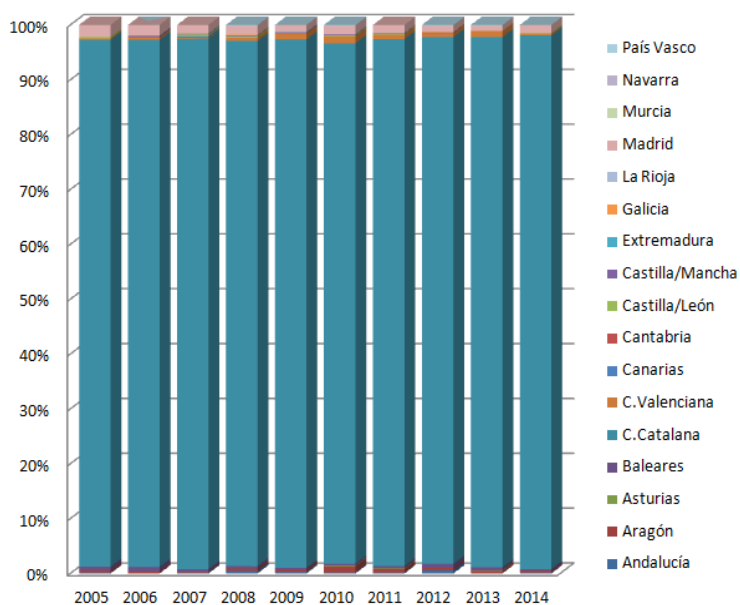


Gráfico 15. Evolución de la residencia de los usuarios papel de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

⁸⁹ Es preciso destacar que los datos de EGM son datos de una encuesta nacional que no refleja a los usuarios que residen en el extranjero, por lo que no es posible saber qué porcentaje de los usuarios híbridos residen en el extranjero y compararlos con los usuarios web y papel.

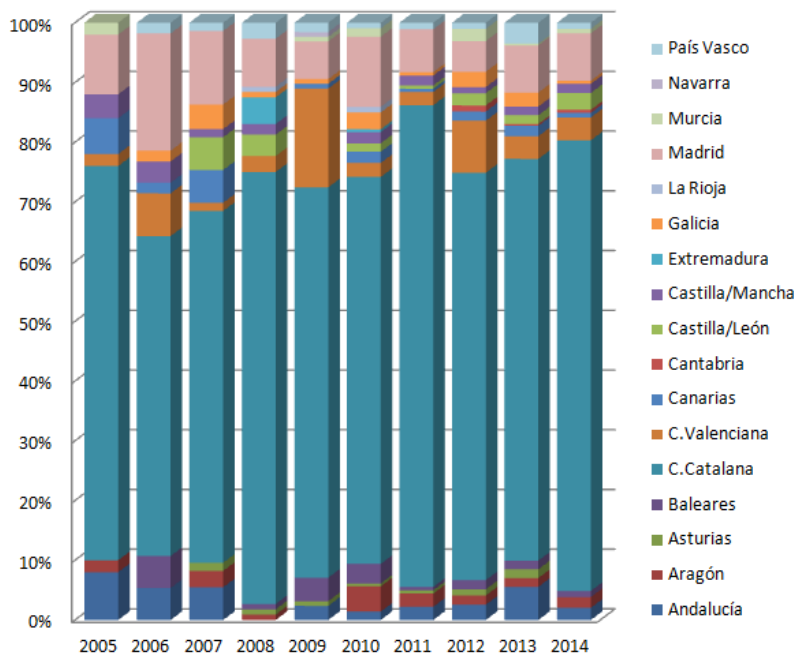


Gráfico 16. Evolución de la residencia de los usuarios digitales de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

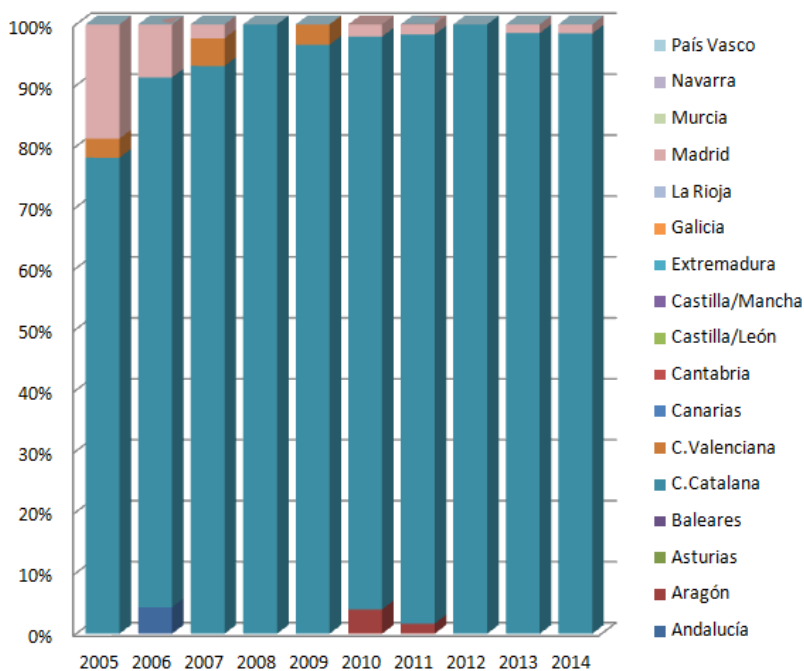


Gráfico 17. Evolución de la residencia de los usuarios híbridos de *La Vanguardia*. Fuente: EGM.

En resumen, podemos decir que los usuarios digitales y los usuarios híbridos presentan perfiles sociodemográficos muy similares al de la edición impresa, aunque presentan algunas especificidades; en cuanto a la edad, en el caso de los usuarios digitales

existe una mayor proporción de usuarios jóvenes y, en el caso de los usuarios híbridos, una mayor proporción de los usuarios de edad media, mientras en el papel hay más usuarios de más de 65 años, pero la tendencia indica que se está produciendo una maduración del usuario digital; en cuanto al sexo, hay más usuarios hombres que mujeres y existe una mayor diferencia que en el caso de los usuarios papel; en cuanto a la clase social, hay más usuarios digitales de clase media-baja y más usuarios híbridos de clase media-media y media-alta, mientras hay más usuarios papel que son de clase alta, pero la tendencia indica una homogeneización de los perfiles que tienden a estar entre la clase media-media, la media-alta y la alta; y con respecto a la residencia, solo entre los usuarios digitales hay una proporción considerable de usuarios residentes en otras comunidades, fuera de Cataluña. Todo indica, por tanto, que el target de la marca puede seguir siendo el mismo para todos los productos, con la pequeña diferencia de edad y de residencia de algunos de los usuarios digitales, que podría indicar una oportunidad de acceder a nuevos nichos de mercado.

Si comparamos los perfiles de usuario que arrojan los datos de EGM y de *Comscore* con el perfil sociodemográfico de los tres tipos de usuarios encuestados para el presente trabajo de investigación, podemos decir que son similares y que la muestra encuestada representa bien a los lectores de *La Vanguardia* en función del tipo de consumo que hacen. Los usuarios encuestados son mayoritariamente hombres en el caso de los tres perfiles de usuario (Ver gráfico 18). Los usuarios papel muestran una edad mucho más elevada que el resto de usuarios, siendo el 43%, mayor de 65 años y el 31% de entre 55 y 65 años (Ver gráfico 19). En cambio, los usuarios digitales están entre los 25 y los 54 años y los usuarios híbridos, entre los 35 y 64 años (Ver gráfico 19). La mayoría de los tres tipos de usuarios son de origen catalán (Ver gráfico 20).

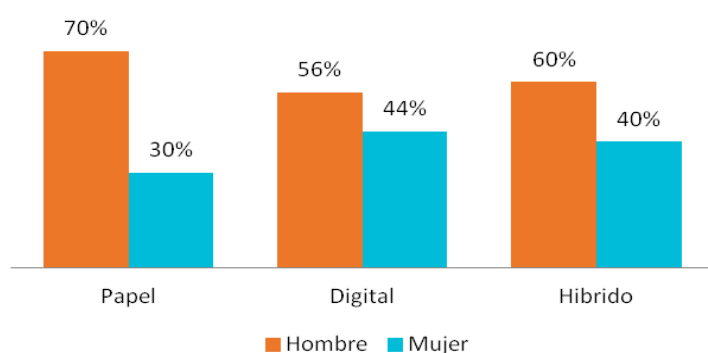


Gráfico 18. Sexo de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia

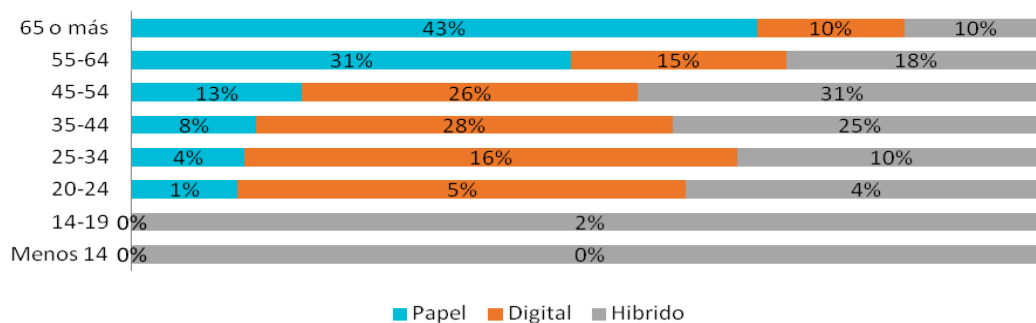


Gráfico 19. Edad de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia

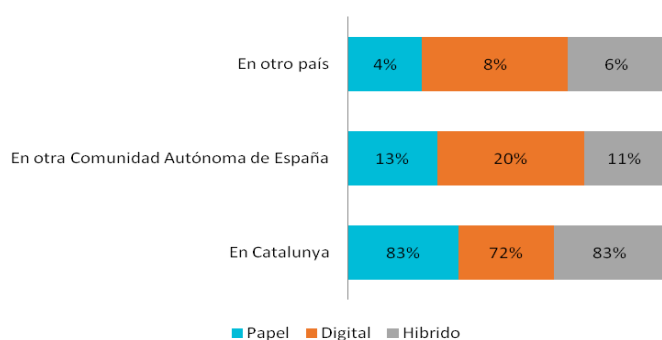


Gráfico 20. Origen de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido) Fuente: Elaboración propia

La renta de los hogares de los usuarios papel e híbrido está mayoritariamente entre los 1.500 euros y 4.500 euros, con lo cual podemos considerar que la mayoría pueden ser considerados de clase media-media o media-alta (Ver gráfico 21). En el caso de los usuarios digitales, existe una mayor proporción de usuarios cuya renta está por debajo de los 1.500 euros (18%) o entre los 1.500 y los 3.000 euros (43%), con lo cual, podemos considerar que su perfil es más bien de clase media-media (Ver gráfico 21). En cuanto a la situación laboral, existe un mayor volumen de usuarios del papel que están retirados, jubilados o incapacitados (47%), a diferencia de los usuarios digitales e híbridos, en cuyo caso, el 73% y el 75% respectivamente están trabajando actualmente (Ver gráfico 22). La mayoría de los usuarios de los tres tipos de perfil tienen estudios superiores (Ver gráfico 23). Entre aquellos usuarios que están trabajando actualmente, destaca el gran volumen de usuarios papel que ocupa algún puesto directivo (50%), a diferencia de los usuarios digitales e híbridos, en cuyo caso, la mayoría son empleados (41% y 33%, respectivamente), aunque también presentan un volumen considerable de mandos

intermedios (29% en ambos casos) o cargos directivos (25% y 33%, respectivamente) (Ver gráfico 24).

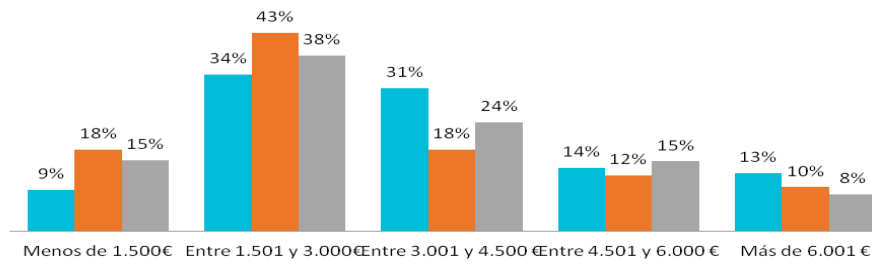


Gráfico 21. Renta de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia

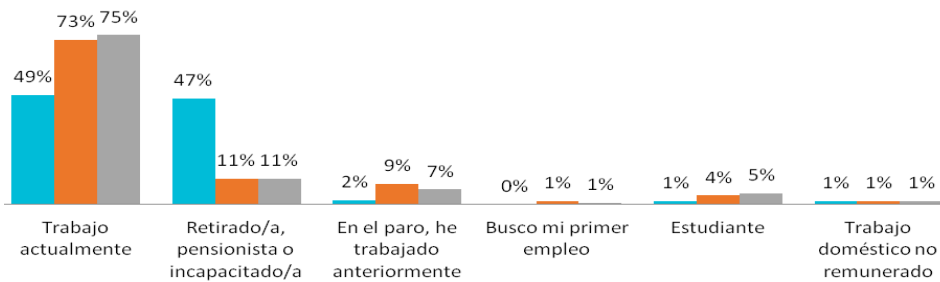


Gráfico 22. Actividad de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia

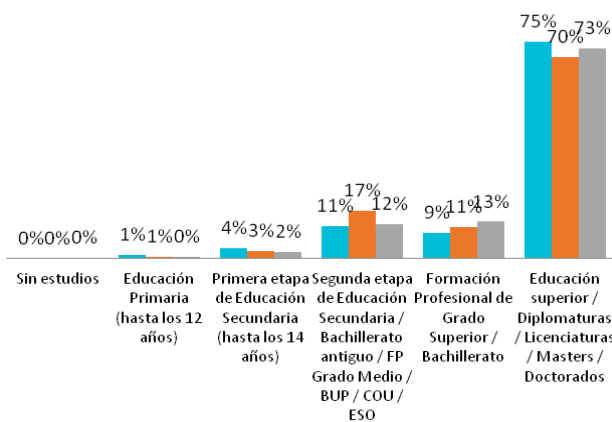


Gráfico 23. Formación de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia

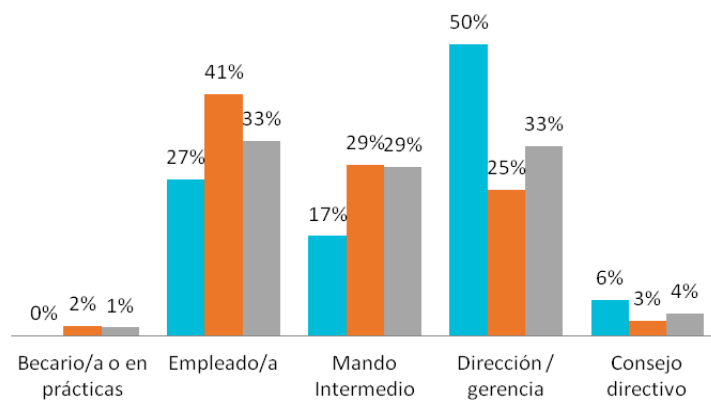


Gráfico 24. Cargo profesional de los usuarios de *La Vanguardia* encuestados (perfil papel, digital e híbrido)
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, podemos decir que el perfil sociodemográfico de los tres tipos de usuarios analizados mediante la encuesta realizada a los usuarios de *La Vanguardia* para el presente trabajo de investigación es similar a los perfiles arrojados por los sistemas de medición utilizados para cada tipo de soporte (EGM y *Comscore*) y representan bien al target de la marca.

4.2.4.2. Antigüedad e intensidad de la relación con la marca

La mayoría de los usuarios de los tres tipos de perfiles afirma leer *La Vanguardia* "desde toda la vida" o "hace más de 15 años", cosa que indica que su relación con la marca goza de una antigüedad considerable y que la mayoría de ellos, probablemente han conocido la marca a través de la edición impresa, puesto que la edición *on-line* se lanzó hace menos de 20 años y sus extensiones digitales para los diversos dispositivos son relativamente recientes (Ver gráfico 25). También cabe remarcar que hay un mayor volumen de usuarios digitales e híbridos que afirman leer *La Vanguardia* hace entre 5 y 10 años o hace entre 2 y 5 años, un 17% y un 16 % en el caso de los usuarios digitales, y un 13% y un 9% en el caso de los usuarios híbridos (Ver gráfico 25). Esos datos pueden indicar que, algunos de ellos, han conocido *La Vanguardia* ya a través del consumo de sus ediciones digitales.

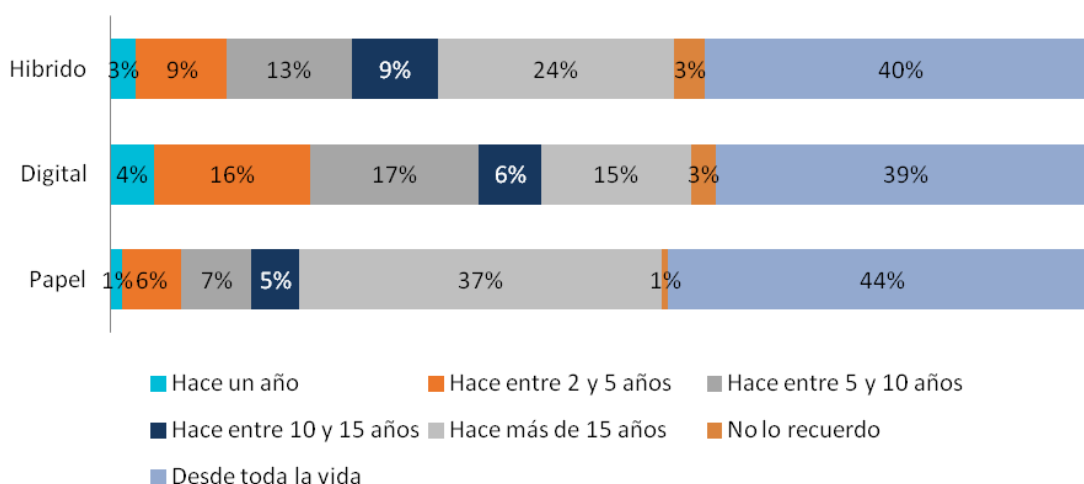


Gráfico 25. Antigüedad de la relación con *La Vanguardia* de los usuarios encuestados (perfil papel, digital e híbrido). Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los usuarios papel afirman que en los últimos años han continuado leyendo solo la edición impresa (un 52%), aunque también existe un volumen considerable de ellos (20%) que ha empezado a consultar la aplicación de *La Vanguardia.com* desde la tableta y un 13% que ha empezado a leer la edición *on-line*, aunque sea de forma esporádica (Ver gráfico 26). En el caso de los usuarios digitales, un volumen considerable (11%) afirma haber dejado de leer la edición impresa o haber disminuido la frecuencia de lectura de la edición impresa (19%), y un mayor volumen afirma haber empezado a hacer un consumo mayor tanto de la edición *on-line* (70%), de las aplicaciones para móviles (29%) y para tabletas (40%), además de consumir otros medios *on-line* (20%) (Ver gráfico 26). En el caso de los usuarios híbridos, la mayoría de ellos (63%) ha empezado a leer la edición *on-line* en los últimos años y muchos han empezado a consultar la aplicación para móviles (29%) y para tabletas (38%), además de que un volumen considerable (20%) ha disminuido la frecuencia de lectura de la edición impresa, pero solo un 6% afirma haber dejado completamente de leerla (Ver gráfico 26). También son los usuarios híbridos los que muestran un mayor volumen de lectores (29%) que han empezado a leer otros medios digitales diferentes a *LaVanguardia.com* (Ver gráfico 26).

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS...

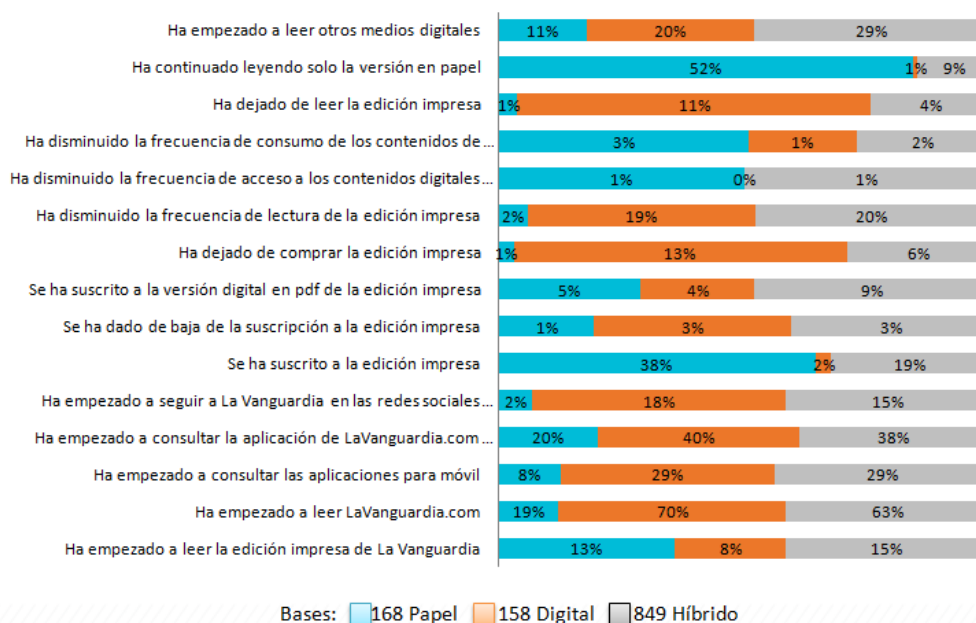


Gráfico 26. Evolución del consumo de los distintos soportes de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia

En resumen, podemos decir, que la mayoría de los lectores habituales de *La Vanguardia*, pueden haberla conocido por su edición impresa y, entre los que la leían, no son muchos los que han dejado de hacerlo porque hayan empezado a leer las ediciones digitales, sino que han pasado a compaginar el uso de ambos soportes y, por ello, muchos han disminuido la frecuencia de lectura del soporte tradicional. Podemos decir, por tanto, que los usuarios encuestados tienen una relación ya larga con la marca periodística y la han conocido tanto a través de sus productos tradicionales como de sus productos digitales, gracias a los que, muchos de ellos han empezado a consumir los contenidos de más formas que antes, además de a compaginar ese consumo con el acceso a otros medios *on-line*.

Si analizamos la frecuencia de consumo de las distintas ediciones, como hemos visto, los usuarios papel son los que consumen la edición impresa más de una vez al día o al menos una vez al día y, en cambio, las distintas extensiones *on-line* las consumen a veces o nunca (Ver gráfico 27). En cuanto al usuario digital, además de consumir a veces o nunca la edición impresa, en lo que se refiere al consumo de las ediciones digitales, podemos decir que el más intensivo es el de la edición *on-line*; la mayoría la leen al menos una vez al día, en cambio, existe diversidad de frecuencias de consumo de las aplicaciones para móvil y para tableta y el porcentaje más elevado corresponde a los usuarios que no las

consumen nunca (Ver gráfico 27). Por su parte, los usuarios híbridos son los que presentan más tipos de frecuencias para todos los tipos de ediciones: hay un mayor volumen de usuarios híbridos que consumen la edición impresa y la edición *on-line* al menos una vez al día, aunque representan menos del 50% del total y, en el caso de las aplicaciones para móvil y tableta, la mayoría —también menos de un 50%— no accede nunca (Ver gráfico 27).

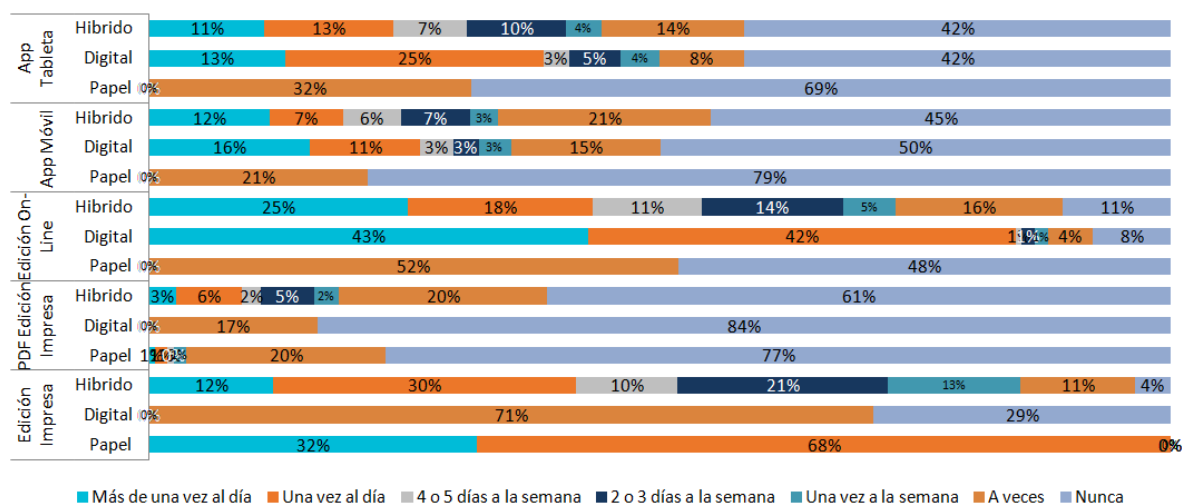


Gráfico 27. Frecuencia de consumo de los distintos soportes de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los usuarios de los tres tipos de perfil de consumidor de *La Vanguardia* suelen leer los distintos productos de *La Vanguardia* indistintamente, entre semana o los fines de semana. Sin embargo, cabe también destacar algunas peculiaridades del consumo de cada tipo de perfil. Por una parte, un volumen considerable de los usuarios híbridos y digitales, cuando leen la edición impresa, suele ser los fines de semana, un 30% y un 50%, respectivamente (Ver gráfico 28). Por otra parte, un volumen considerable de los usuarios papel utilizan la aplicación para tableta y leen la edición impresa en formato PDF el fin de semana, un 28% y un 21%, respectivamente (Ver gráfico 28). También es preciso destacar que existe un volumen considerable, aunque no llega al 40% en ninguno de los casos, de usuarios de los tres tipos de perfil que suelen leer la edición *on-line* y/o las aplicaciones para móvil y tableta exclusivamente entre semana (Ver gráfico 28).

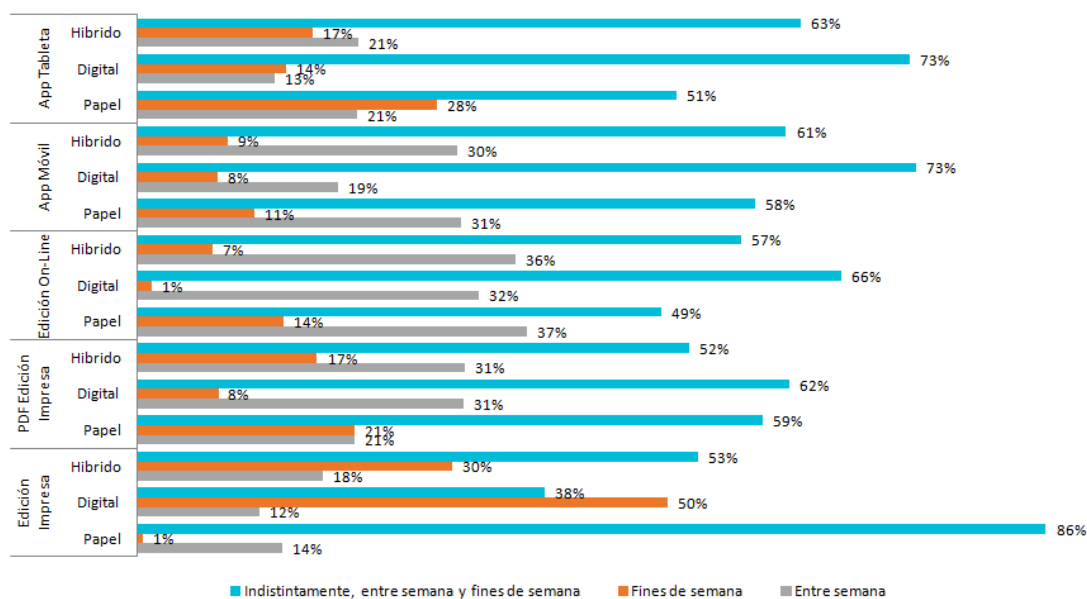


Gráfico 28. Momentos de la semana para el consumo de las distintas ediciones de *La Vanguardia*.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tiempo que le dedican a cada una de las ediciones, el perfil papel es el que menos tiempo le dedica a todas las ediciones digitales que lee, puesto que la mayoría de usuarios de este perfil les dedican entre 5 o 10 minutos, mientras a la edición impresa le dedican o entre media hora y una hora o más de una hora (Ver gráfico 29). El perfil híbrido suele dedicarle menos tiempo que el usuario papel a la edición impresa —entre 20 y 30 minutos o entre media hora y una hora—, aunque le dedica más tiempo que al resto de ediciones digitales, en las cuales invierte entre 5 y 10 minutos o entre 11 y 20 minutos (Ver gráfico 29). En el caso de la aplicación para tableta, la edición *on-line* y el pdf de la edición impresa, también hay un porcentaje considerable de usuarios híbridos que le dedican entre 21 y 30 minutos (Ver gráfico 29). Por lo que se refiere a los usuarios digitales, la mayoría le dedican también entre 5 y 20 minutos a la edición *on-line*, entre 5 y 10 a la aplicación móvil y entre 5 y 30, a la aplicación para tableta (Ver gráfico 29). En resumen, podemos decir que la intensidad de lectura de las ediciones digitales siempre es menor en el caso de todos los tipos de lectores, pero muchos usuarios les dedican ya un tiempo considerable, sobre todo en el caso de la aplicación para tableta (Ver gráfico 29).

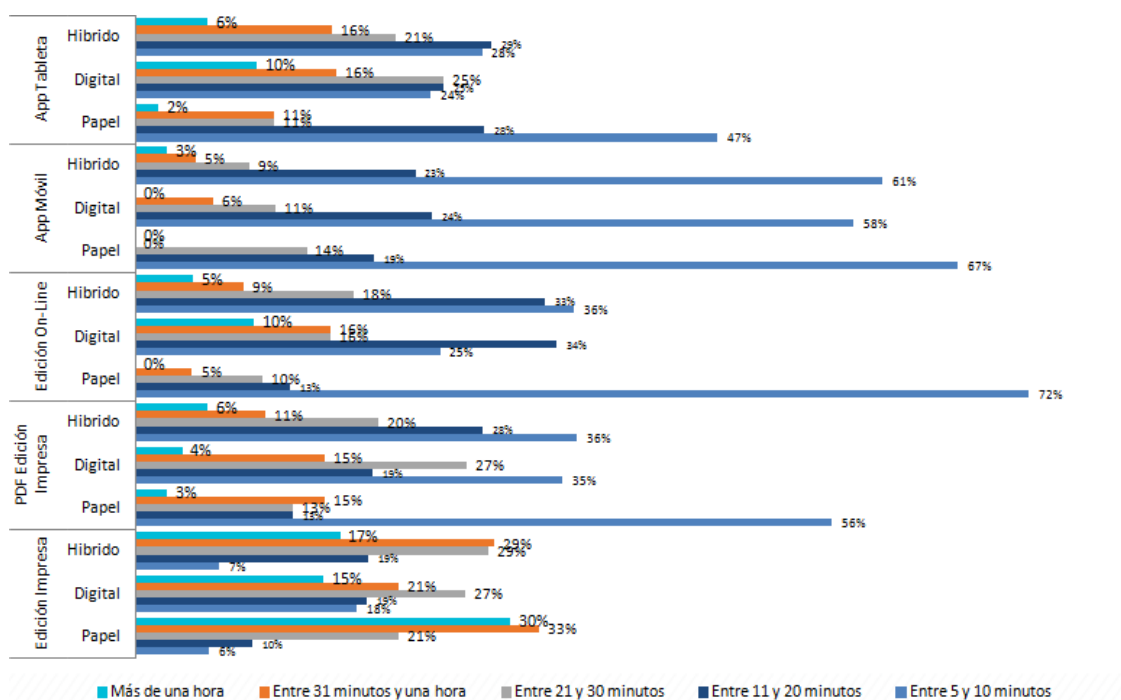


Gráfico 29. Tiempo dedicado al consumo de las distintas ediciones de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia

Mientras la mayoría de los usuarios papel no suele compaginar la lectura de *La Vanguardia* con el consumo de otros medios digitales (el 57% afirma no hacerlo), los usuarios digitales e híbridos suelen leer Elpais.com, Elperiodico.com, Ara.cat, ElMundo.es y otros (ver gráfico).

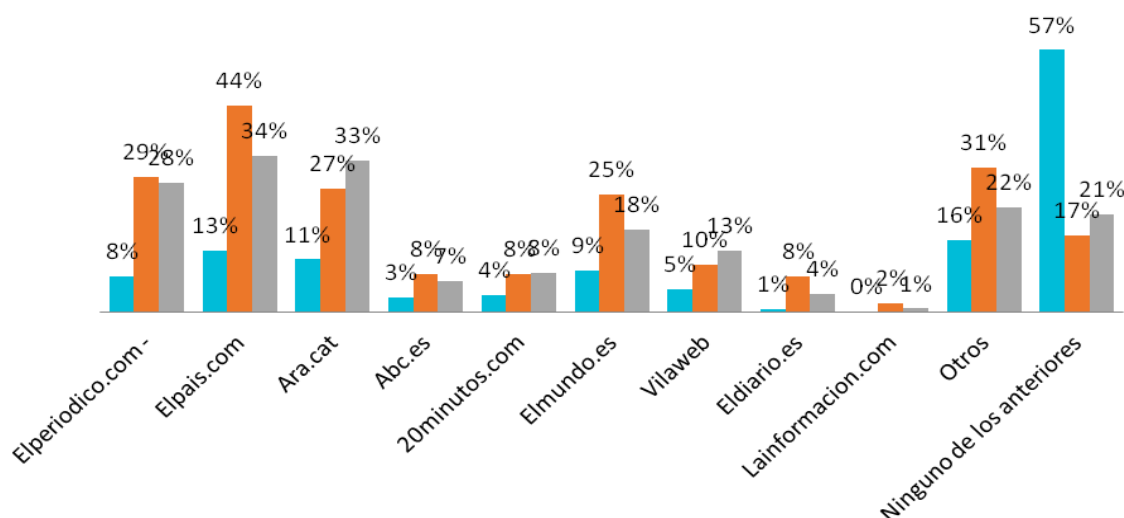


Gráfico 30. Consumo de otros medios. Fuente: Elaboración propia

En definitiva, podemos decir que los usuarios encuestados tienen una relación fuerte con la marca, puesto que además de ser una relación que han mantenido durante un tiempo considerable, el consumo que realizan de las ediciones *on-line* e impresa se caracteriza por ser intensivo, puesto que es significativamente frecuente y además le dedican un tiempo considerable. No se puede decir lo mismo de las aplicaciones para móviles y tableta, a las cuales accede un volumen mucho menor de usuarios, pero siempre son un modo más de consumir los mismos contenidos de la edición *on-line* que pueden fomentar esa intensidad del consumo. El análisis de estos datos indica que la mayoría de los usuarios encuestados representan a los usuarios fieles a *La Vanguardia*, los cuales muestran distintos niveles de intensidad de consumo, pero siempre dentro de lo que puede considerarse un consumo habitual y frecuente del consumo de los medios informativos.

4.2.4.3. Tipo de consumo de los productos de *La Vanguardia*

La similitud en los perfiles de usuario de los distintos soportes en los que *La Vanguardia* está presente y en la antigüedad de la relación que tienen con la marca periodística, podrían determinar el tipo de consumo que hacen de sus contenidos y también las expectativas que tienen con respecto a *La Vanguardia* y, por tanto, determinar la imagen que tienen de ella. Por ese motivo, en este subapartado, analizaremos el tipo de contenidos y formatos que suele consumir cada tipo de usuario, así como las principales actividades que suelen realizar en la web y con los contenidos digitales de *La Vanguardia* a fin de determinar hasta qué punto el consumo que hacen es distinto y complementario al de la edición impresa y puede o no modificar la imagen de la marca que tienen los usuarios digitales e híbridos.

Los tipos de contenidos más leídos por los usuarios papel son La Contra (85%), Internacional (81%) y, seguidamente, Política (78%), Opinión (74%) y Economía (74%). Vivir y Cultura también son secciones que lee un porcentaje considerable de los usuarios del papel, un 70% y un 69%, respectivamente (Ver gráfico 31). En los usuarios digitales hay una mayor diferencia entre el grado de consumo de la Home (85%) y el resto de contenidos de cada sección, en los que se ve una media de consumo mucho más baja (Ver gráfico 31). Dentro de ese grado de consumo más bajo de las secciones, entre los usuarios digitales destacan, igual que en los usuarios papel, las secciones de Internacional (68%), Política (53%) y Economía (52%) (Ver gráfico 31). En los usuarios híbridos también se observa un mayor interés por la Home o Portada (80%) que por el resto de contenidos de cada sección, pero no existe tanta diferencia como en el caso de los usuarios digitales,

seguramente porque acceden con mayor frecuencia a la edición impresa, y están acostumbrados a un consumo más tradicional, que se organiza en función de las secciones que prefieren leer (Ver gráfico 31). Los contenidos más leídos por los usuarios híbridos son los mismos que los de los usuarios papel, pero hay un porcentaje de usuarios menor que en el caso de los usuarios papel: La Contra (72%), Internacional (68%) y Política (63%) y, seguidamente, Cultura (56%), Vivir (57%), Economía (57%) y Opinión (58%) (Ver gráfico 31). Ello indica que el consumo de los usuarios híbridos es más variado porque también acceden con más frecuencia a la mayor oferta de contenidos que existe en las ediciones digitales.

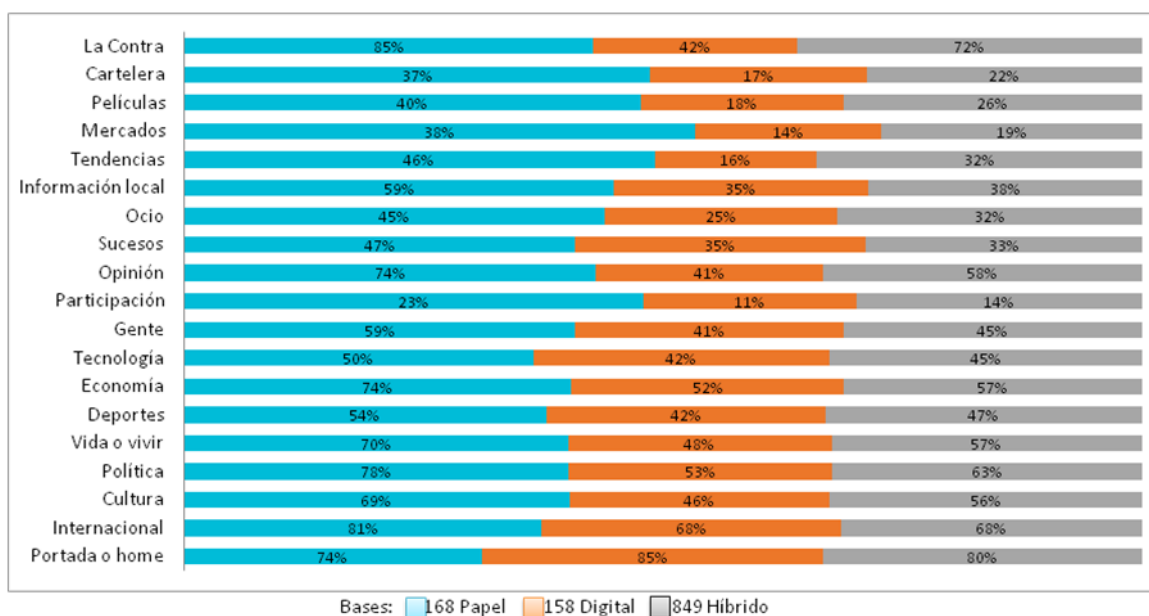


Gráfico 31. Consumo de las distintas secciones de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los tipos de contenidos que consume cada perfil de usuario, destacan por encima de todos los demás el género clásico de la noticia o el de la opinión, cosa evidente tratándose de un medio tradicionalmente escrito y cuya mayor parte se elabora en este formato (Ver gráfico 32).⁹⁰ A pesar de que *La Vanguardia.com* también incorpora cada vez mayor volumen de contenido multimedia e interactivo o generado por usuarios, así como de última hora, como es el caso de los 'en-directos', la proporción de usuarios que suele consumirlos es mucho menor que los que afirman consumir el género clásico de la

⁹⁰ Esta pregunta se realizó solo a los usuarios de algún tipo de contenido digital, con lo cual, los usuarios papel que contestaron son los que utilizan, aunque sea de modo poco frecuente, algún tipo de edición digital, por ello el volumen de cada opción es menor que el que presentan los usuarios digitales o híbridos.

noticia y las columnas de opinión (Ver gráfico 32). Además de las fotografías, los vídeo-noticias son los formatos más consumidos, aunque siempre por menos de un 40% de los usuarios de todos los perfiles (Ver gráfico 32). Sin embargo, los programas multimedia y los contenidos generados por los usuarios, así como los pdfs de la hemeroteca o los 'en-directo' no son de consumo tan habitual (Ver gráfico 32).

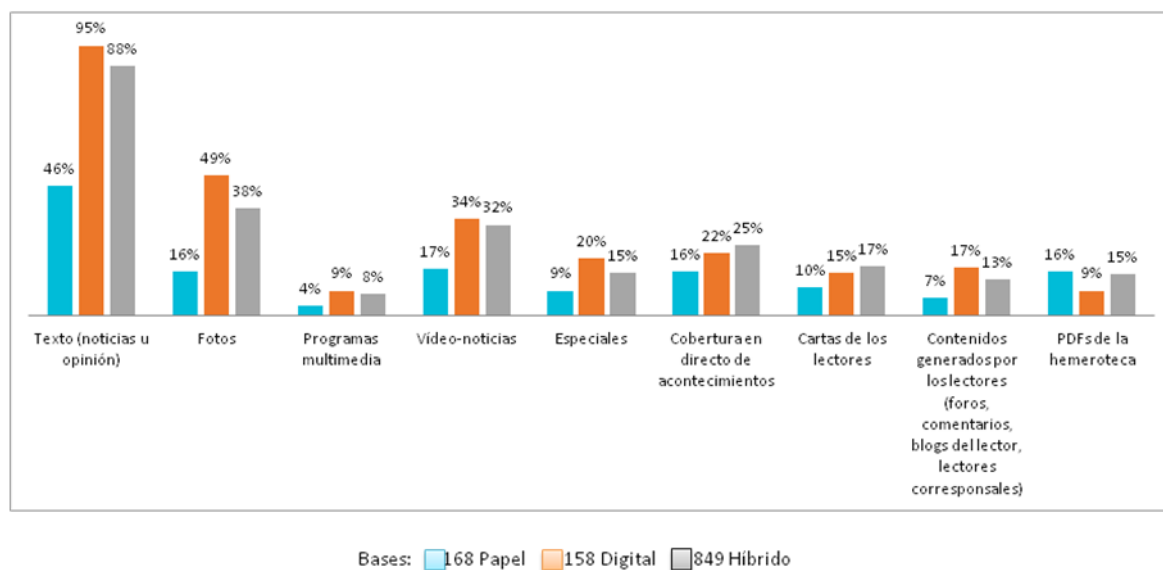


Gráfico 32. Preferencias con respecto a los nuevos formatos de contenido. Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al tipo de actividades que realiza cada tipo de usuario, la lectura de noticias de actualidad y de noticias de última hora son las actividades más realizadas por los tres tipos de perfiles (Ver gráfico 33)⁹¹. La lectura de contenidos de opinión es la segunda actividad más realizada por los tres tipos de perfiles, aunque con mucha menor intensidad que las dos primeras actividades (Ver gráfico 33). Esa realidad puede tener parte de su explicación en el hecho de que la mayor parte de contenidos de opinión proceden de la edición impresa y en las ediciones digitales son de pago. De hecho, los resultados de la encuesta muestran que el acceso a los contenidos del papel a través de las ediciones digitales es una actividad minoritaria, puesto que es preciso ser suscriptor para poder hacerlo (Ver gráfico 33). Asimismo, otras actividades que los usuarios encuestados no

⁹¹ Esta pregunta se realizó solo a los usuarios de algún tipo de contenido digital, con lo cual, los usuarios papel que contestaron son los que utilizan, aunque sea de modo poco frecuente, algún tipo de edición digital, por ello el volumen de cada opción es menor que el que presentan los usuarios digitales o híbridos.

suelen hacer casi nunca son las relacionadas con la interactividad, como es participar en la web o compartir los contenidos en redes sociales (Ver gráfico 33). Tampoco la utilización de los servicios es muy común entre todos los perfiles de usuario, aunque si alguno de los servicios destaca, es la consulta de la parrilla de televisión y el acceso a la información del tiempo (Ver gráfico 33).

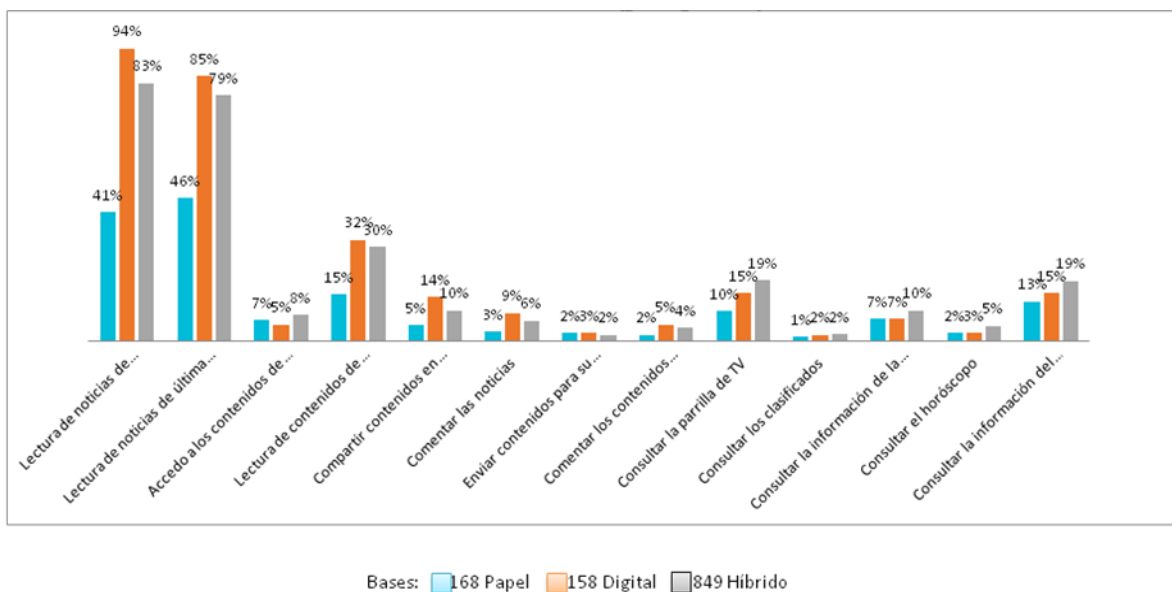


Gráfico 33. Tipos de actividades realizadas en *LaVanguardia.com*. Fuente: Elaboración propia.

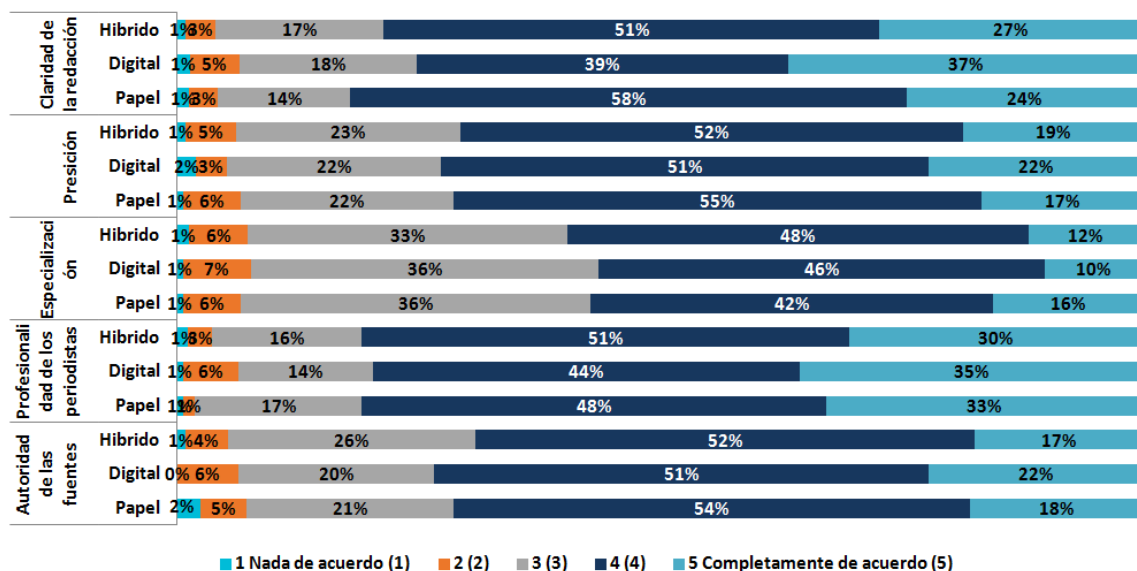
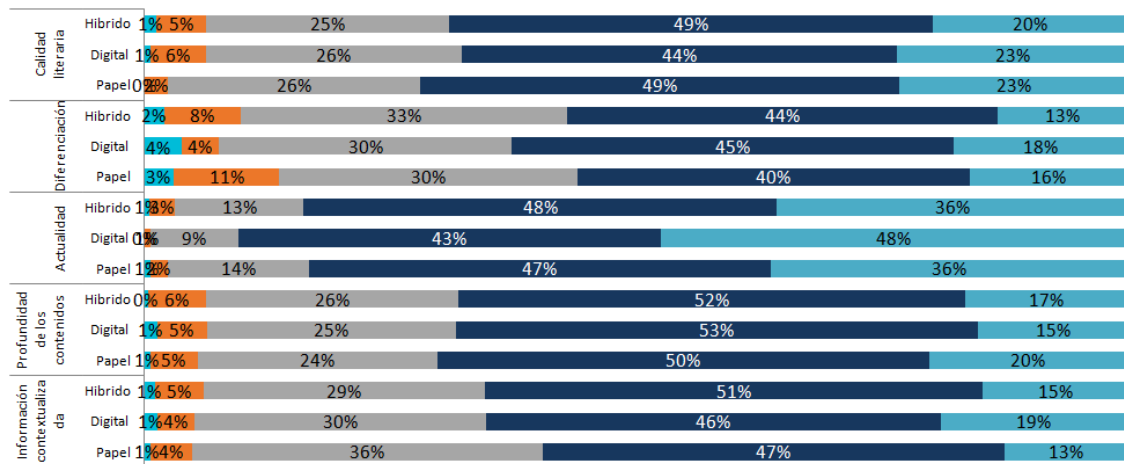
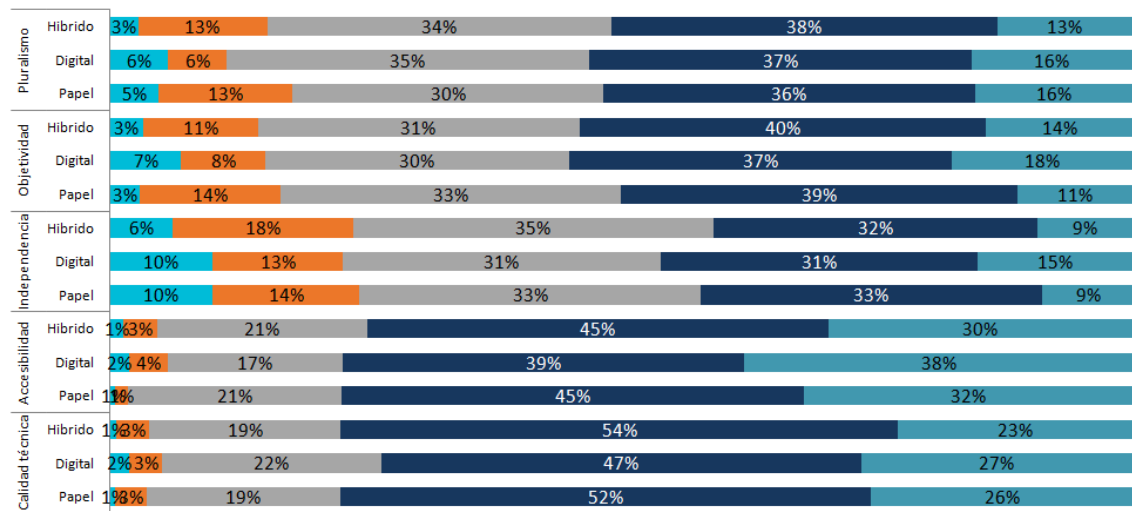
En resumen, tras el análisis sobre los tipos de contenidos que consume cada tipo de perfil de usuario es posible afirmar que el consumo que realizan los usuarios digitales e híbridos es muy tradicional y está caracterizado por el acceso a los temas estrella de la marca *La Vanguardia* y por la lectura de los géneros tradicionales, más que por el consumo de nuevos formatos o por la realización de actividades más propias de la web. Ese tipo de relación con la marca y de consumo de sus contenidos puede determinar la imagen de marca que tienen los usuarios y, a la vez, estar determinado por ella. La imagen de marca que tenga cada perfil de usuario depende tanto del consumo que hacen de los contenidos, como de otras variables como el comportamiento de la empresa y la comunicación que hace de sí misma, así como de otros inputs informativos que no dependen de ella. Analizar las percepciones que tienen los usuarios sobre lo que es la marca *La Vanguardia* servirá para analizar hasta qué punto se está gestionando y comunicando bien la identidad de la marca.

4.2.4.4. Percepciones sobre la marca *La Vanguardia*

Para analizar las percepciones que tienen los tres tipos de usuarios sobre la marca *La Vanguardia*, en la encuesta se les preguntó por dos tipos de atributos: los directamente relacionados con los productos informativos y los que tienen que ver con la relación que los usuarios mantienen con la marca. En cuanto al primer tipo de atributos, distinguimos, por una parte, los que un medio informativo necesita para aportar beneficios funcionales a sus usuarios, es decir, para satisfacer las necesidades básicas de información que requiere un usuario de medios periodísticos. Por otra parte, distinguimos los atributos que debe tener un medio informativo para aportar beneficios experienciales, es decir, satisfacer las necesidades emocionales de sus usuarios, que son las que tienen que ver con el placer físico o intelectual de consumirlo.

Dentro de los atributos directamente relacionados con los productos informativos y que aportan beneficios funcionales, podemos decir, por un lado, que en el caso de los tres tipos de perfiles, la gran mayoría de ellos están de acuerdo o completamente de acuerdo con que los productos y contenidos de *La Vanguardia* podrían definirse por la precisión, el pluralismo, la objetividad, la independencia, la accesibilidad, la calidad técnica, la especialización, la profesionalidad de los periodistas, la autoridad de las fuentes, la claridad de la redacción, la calidad literaria, la diferenciación, la accesibilidad, la profundidad de los contenidos y la contextualización de la información. Es decir, por todos aquellos atributos que definen la calidad del periodismo y de los medios informativos. Ahora bien, si entramos a valorar en profundidad los datos ofrecidos por la encuesta, podemos ver que existe también un porcentaje elevado de todos los perfiles de usuarios que manifiestan una opinión neutra o negativa con respecto a todos estos atributos (ver gráficos 34, 35 y 36).⁹²

⁹² Consideramos el 3 una puntuación neutra y el 2 una posición próxima al "nada de acuerdo".



■ 1 Nada de acuerdo (1) ■ 2 (2) ■ 3 (3) ■ 4 (4) ■ 5 Completamente de acuerdo (5)

Gráficos 34, 35 y 36. Atributos funcionales de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia.

En los atributos de independencia, objetividad, pluralismo, especialización y diferenciación, es en los que existe un mayor porcentaje de opiniones neutras o negativas, sobre todo en los que respecta a los tres primeros (ver gráfico 34)⁹³. Sobre todo, el atributo de la independencia es el que acumula un mayor grado de indiferencia o desacuerdo por parte de los tres perfiles (ver gráfico 34)⁹⁴. Aunque las diferencias entre perfiles son mínimas, podemos destacar algunas. Mientras en el perfil híbrido existe un mayor porcentaje de indiferencia o desacuerdo con respecto al pluralismo de los productos de *La Vanguardia* que en los otros dos perfiles⁹⁵; en el perfil papel, existe un mayor porcentaje de indiferencia o desacuerdo con los atributos de objetividad, independencia y diferenciación⁹⁶; y en el perfil digital, existe un mayor porcentaje de indiferencia o desacuerdo con el atributo de especialización⁹⁷ (ver gráfico 34).

Dentro de los atributos directamente relacionados con los productos informativos y que aportan beneficios emocionales, podemos decir, que la mayoría de usuarios de los tres perfiles comparten, en gran medida, el acuerdo con el hecho de que las ediciones de *La Vanguardia* que consumen son: pedagógicas, visualmente atractivas, sencillas y claras, entretenidas, cómodas de leer, amenas, útiles, reflexivas, relevantes, enriquecedoras,

⁹³ Realizamos esta selección basándonos en aquellos atributos que obtienen un 40% o más de respuestas neutras o negativas, aunque es preciso destacar que los otros atributos también tienen entre un 20 y un 30% de respuestas neutras o negativas, lo cual no es un porcentaje nada desdeñable.

⁹⁴ Si sumamos los porcentajes de "Completamente en desacuerdo", y de las valoraciones de nivel 2 y 3, obtenemos un porcentaje del 57% para el perfil híbrido, del 54% para el perfil digital y del 59% para el perfil papel.

⁹⁵ Si sumamos los porcentajes de 'Completamente en desacuerdo', y de las valoraciones de nivel 2 y 3, obtenemos un porcentaje del 50% para el perfil híbrido, un 47% para el perfil digital y un 48 % para el perfil papel.

⁹⁶ Si sumamos los porcentajes de 'Completamente en desacuerdo', y de las valoraciones de nivel 2 y 3, en el caso de la "objetividad", obtenemos un porcentaje del 45% para el perfil híbrido, del 45% para el perfil digital y del 50% para el perfil papel. En el caso de la "independencia", obtenemos un 57% del perfil híbrido, un 54% del perfil digital y un 59% del papel. En el caso de la "diferenciación", obtenemos un 43% del perfil híbrido, un 38% del perfil digital y un 44% del perfil papel.

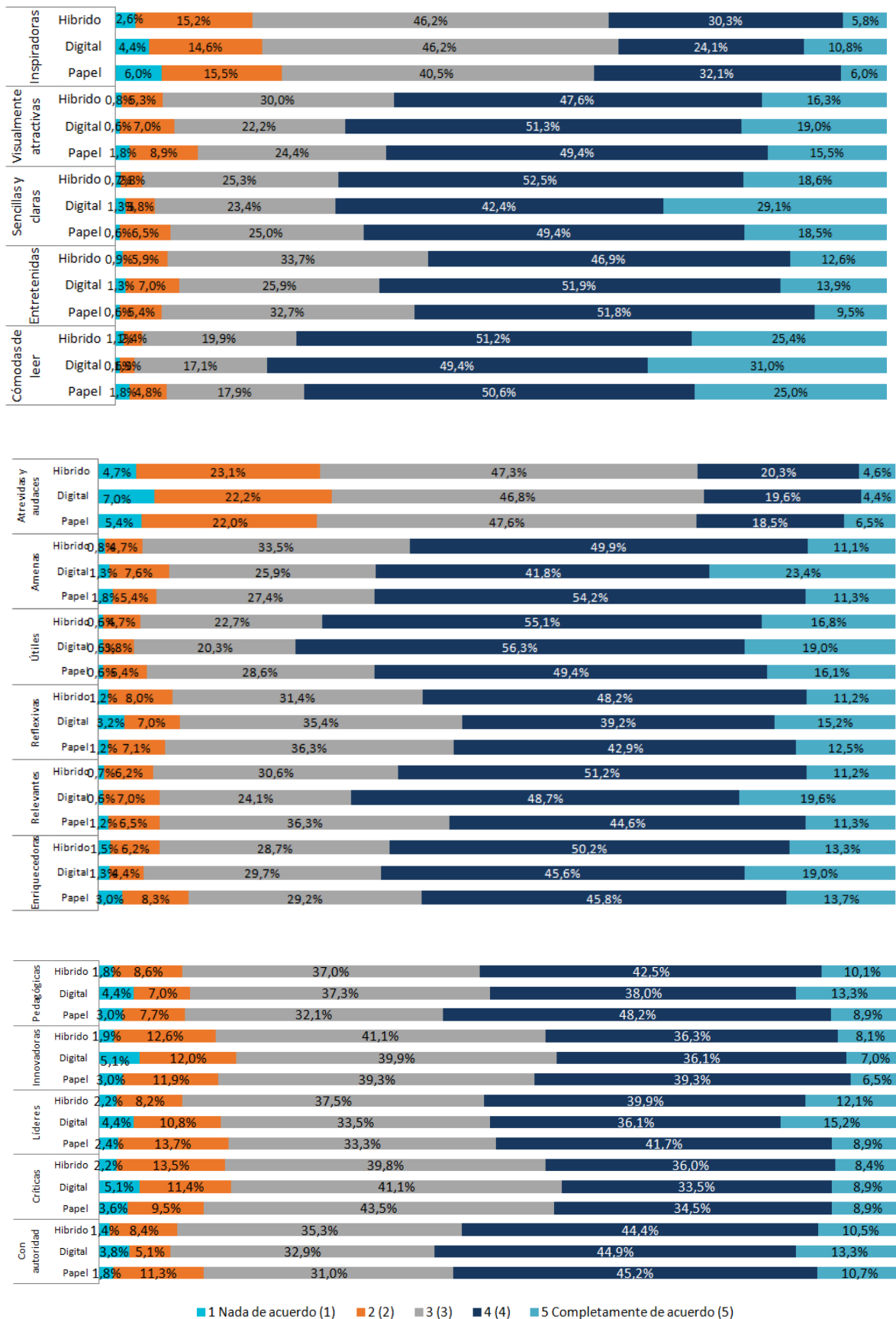
⁹⁷ Si sumamos los porcentajes de "Completamente en desacuerdo", y de las valoraciones de nivel 2 y 3, en el caso de la "especialización", obtenemos un porcentaje del 40% del perfil híbrido, un 44% del perfil digital y un 43% del papel.

líderes y con autoridad (Ver gráficos 37, 38 y 39).⁹⁸ Sin embargo, podemos ver que también para esos atributos existe un porcentaje elevado de todos los perfiles de usuarios que manifiestan una opinión neutra o negativa. Los atributos que presentan mayor grado de acuerdo entre todos los tipos de usuarios son: visualmente atractivas, sencillas y claras, cómodas de leer, útiles y relevantes. Si analizamos las diferencias entre perfiles, podemos ver, que los usuarios digitales son los que manifiestan mayor grado de acuerdo con esos atributos y, en cambio, los usuarios papel son los que presentan menor grado de acuerdo⁹⁹. Por otro lado, los atributos que muestran un mayor grado de indiferencia o de desacuerdo por parte de todos los tipos de perfil de usuario son: inspiradoras, atrevidas y audaces, innovadoras y críticas. Aunque existe escasa diferencia entre perfiles, podemos ver que el perfil digital es el que presenta para todos los atributos mayor grado de indiferencia o desacuerdo con esos atributos.¹⁰⁰

⁹⁸ El criterio que hemos adoptado para seleccionar estos atributos es la consideración de que aquellos que suman un 50% o más de valoraciones de nivel 4 o 5, el cual significa 'completamente de acuerdo', son los que cuentan con gran parte de acuerdo.

⁹⁹ Si sumamos los porcentajes de "Completamente en desacuerdo", y de las valoraciones de nivel 2 y 3, en el caso del atributo "visualmente atractivas" presenta un 64% de acuerdo del perfil híbrido, un 70% del perfil digital y un 65% del perfil papel; el atributo "sencillas y claras", un 72% del híbrido, un 71% del digital y un 50% del papel; el atributo "cómodas de leer" presenta un 76% del perfil híbrido, un 80% del digital y un 76% del papel; el atributo "útiles" presenta un 72% del perfil híbrido, un 75% del digital y un 65% del papel; y, por último, el atributo "relevantes" presenta un 62% del híbrido, un 69% del digital y un 56% del papel.

¹⁰⁰ Si sumamos los porcentajes de "Completamente en desacuerdo", y de las valoraciones de nivel 2 y 3, en el caso del atributo "inspiradoras" obtenemos un 64% del perfil híbrido, un 65% del digital y un 63% del papel; para el atributo "atrevidas y audaces" obtenemos un 75% del perfil híbrido, un 76% del digital y un 75% del papel; para el atributo "innovadoras", obtenemos un 56% del perfil híbrido, un 57% del digital y un 54% del papel; y, por último, para el atributo "críticas", un 56% del híbrido, un 57% del digital y un 56% del papel.



Gráficos 37, 38 y 39. Atributos experienciales de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia.

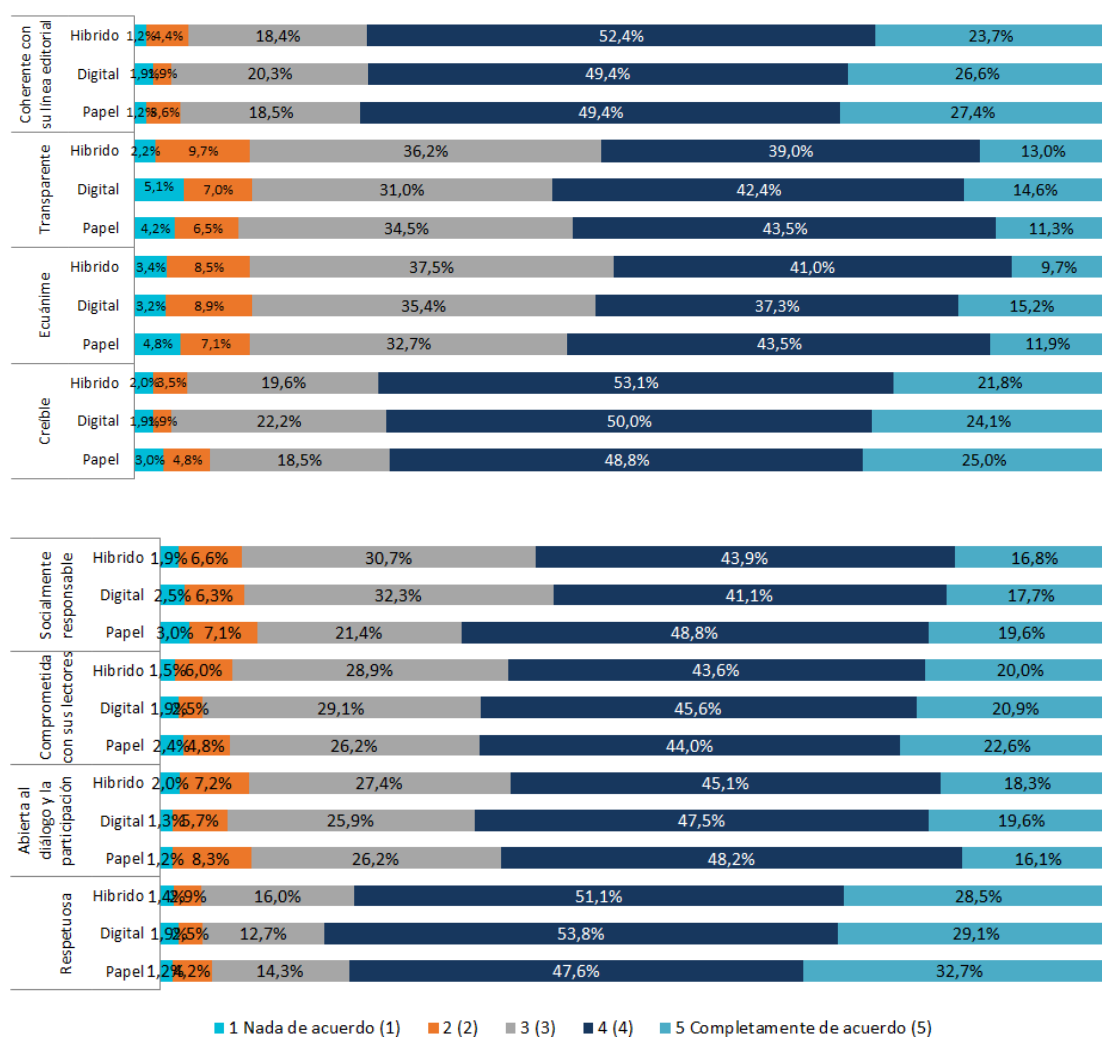
En lo referente a los atributos no directamente relacionados con los productos informativos, sino con la personalidad de la marca y la relación que con ella tienen los usuarios, podemos decir que los atributos que presentan un mayor grado de acuerdo por parte de todos los tipos de usuario son: “con historia” —siendo este con diferencia el más reconocido por todos los usuarios—, “con personalidad”, “influyente”, “respetuosa”, “tradicional”, “coherente con su línea editorial”, “culé”, “creíble”, “de clase media-alta”, “cercana”, “catalana”, “conservadora”, “moderada”, “rigurosa”, “proyección internacional”, “comprometida con sus lectores”, “abierta al diálogo y a la participación” (Ver gráficos, 40-44)¹⁰¹. Conviene desatacar que, al mismo tiempo, muchos de esos atributos obtienen un porcentaje nada desdeñable de neutralidad y desacuerdo entre todos los tipos de usuarios. Por otra parte, los atributos de “transparente”, “ecuánime”, “socialmente responsable”, “universal” e “integradora” obtienen aproximadamente un 50% de acuerdo entre todos los tipos de usuarios y otro 50% de neutralidad y desacuerdo (Ver gráficos, 40-44). En cuanto a los atributos de la marca con menor grado de acuerdo entre todos los perfiles de usuario podemos decir que son los de “elitista”, “monárquica”, “vanguardista”, “nacionalista” y “liberal” (Ver gráficos, 42-43).

Si analizamos la diferencia entre perfiles en cuanto a los atributos que muestran mayor grado de acuerdo, podemos decir que no existen diferencias muy acusadas entre uno y otro perfil. Las diferencias más acusadas se observan en los atributos de “abierta al diálogo y la participación”, “respetuosa”, “culé”, “rigurosa” y “catalana”, que muestran un mayor grado de acuerdo entre los usuarios digitales; y en los de “con historia”, “de clase media-alta”, “con personalidad”, “moderada”, “conservadora”, “tradicional” y “cercana”, los cuales muestran un mayor grado de acuerdo entre los usuarios papel (Ver gráficos, 45)¹⁰². En cuanto a esos atributos que han obtenido un 50% de acuerdo entre todos los

¹⁰¹ Más del 60% de respuestas entre el 4 y el 5 de casi todos los perfiles.

¹⁰² Si sumamos el porcentaje de las respuestas de nivel 4 y 5 (“completamente de acuerdo”), obtenemos para “respetuosa”, un 80% del perfil híbrido, un 83% del digital y un 81% del papel; para “tradicional” un 70% del perfil híbrido, un 72% del digital y un 77% del papel; para “conservadora”, un 66% del híbrido, un 60% del digital y un 70% del papel; para “cercana”, un 64% del híbrido, un 68% del digital y un 71% del papel; para “culé”, un 71% del híbrido, un 76% del digital y un 70% del papel; para “coherente con su línea editorial”, un 76 % para todos los perfiles, pero el digital y el papel muestran un mayor porcentaje de nivel 5 (“completamente de acuerdo”); para “de clase media-alta”, un 70% del híbrido, un 68% del digital y un 74% del papel; y para “creíble”, un 75% del híbrido, un 74% del digital y un 74% del papel. Si sumamos el porcentaje de las respuestas de nivel 4 y 5 (“completamente de acuerdo”), obtenemos para “catalana” un 64% del perfil híbrido, un 68% del digital y un 64% del papel; para “abierta al diálogo y a la participación”, un

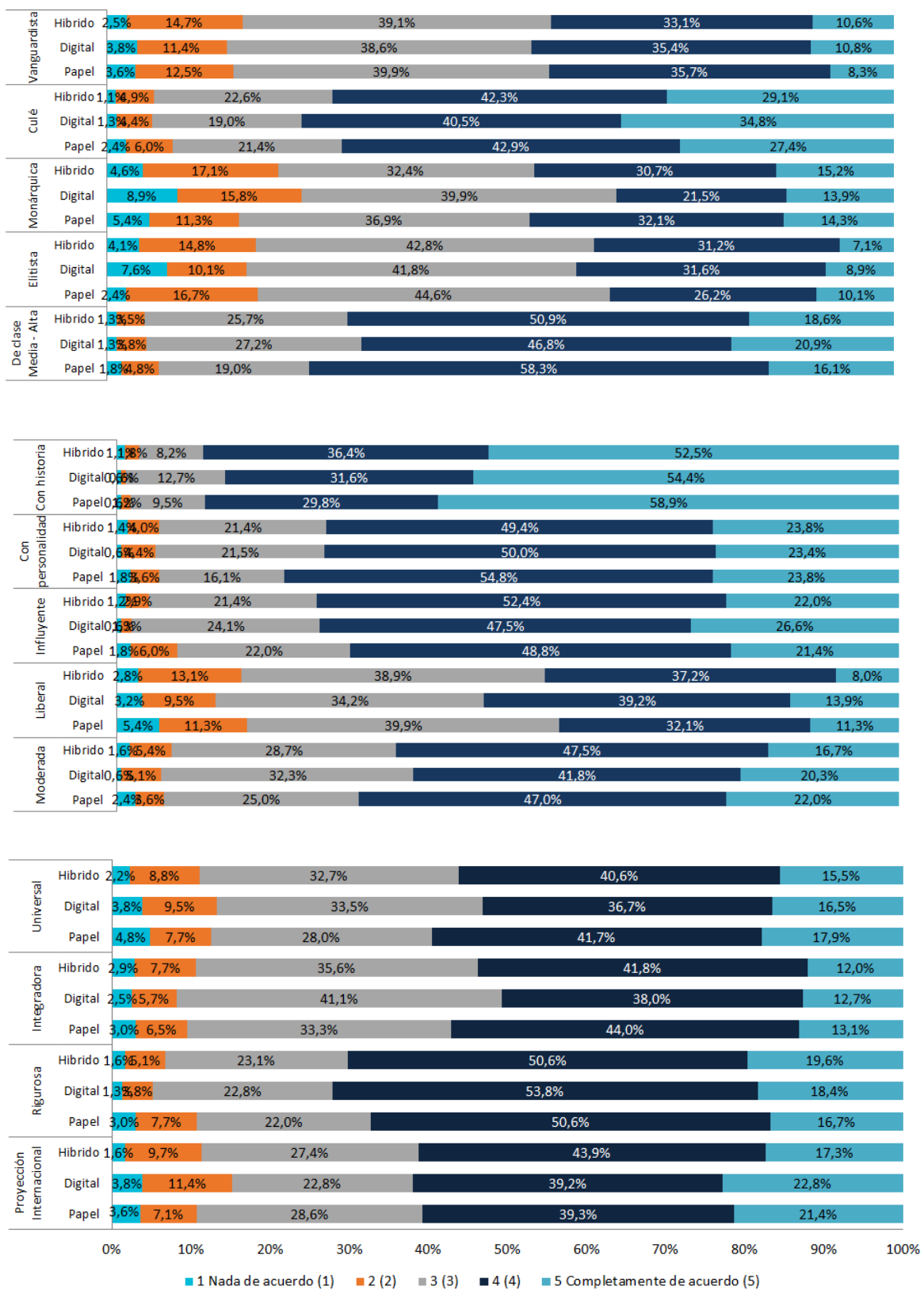
usuarios —“transparente”, “ecuánime”, “socialmente responsable”, “universal” e “integradora”— todos presentan un mayor grado de acuerdo entre los usuarios papel, excepto en el caso de “transparente”, que presenta un mayor grado de acuerdo entre los usuarios digitales. Por otra parte, en lo que se refiere a aquellos atributos que muestran menor grado de acuerdo entre todos los tipos de usuarios — “vanguardista”, “elitista”, “nacionalista”, “monárquica” y “liberal”—, todos presentan menor grado de acuerdo entre los usuarios papel e híbridos, excepto en el caso de “monárquica”, el cual presenta menor grado de acuerdo entre los usuarios digitales (Ver gráficos, 40-44)¹⁰³.



Gráficos 40 y 41. Atributos simbólicos de *La Vanguardia* (I). Fuente: Elaboración propia.

63% del híbrido, un 68% del digital y un 64% del papel; para "comprometida con sus lectores", un 64% del híbrido, un 67% del digital y un 63% del papel.

¹⁰³ Si sumamos el porcentaje de las respuestas de nivel 3, 2 y 1 ("nada de acuerdo"), obtenemos para "monárquica", un 54% del perfil híbrido, un 65% del digital, y un 53% del papel; para "vanguardista", obtenemos un 57% del perfil híbrido, un 54% del digital y un 57% del papel; para el de "nacionalista", un 55% del híbrido, un 49% del digital y un 56% del papel.



Gráficos 42, 43 y 44. Atributos simbólicos de *La Vanguardia* (II). Fuente: Elaboración propia.

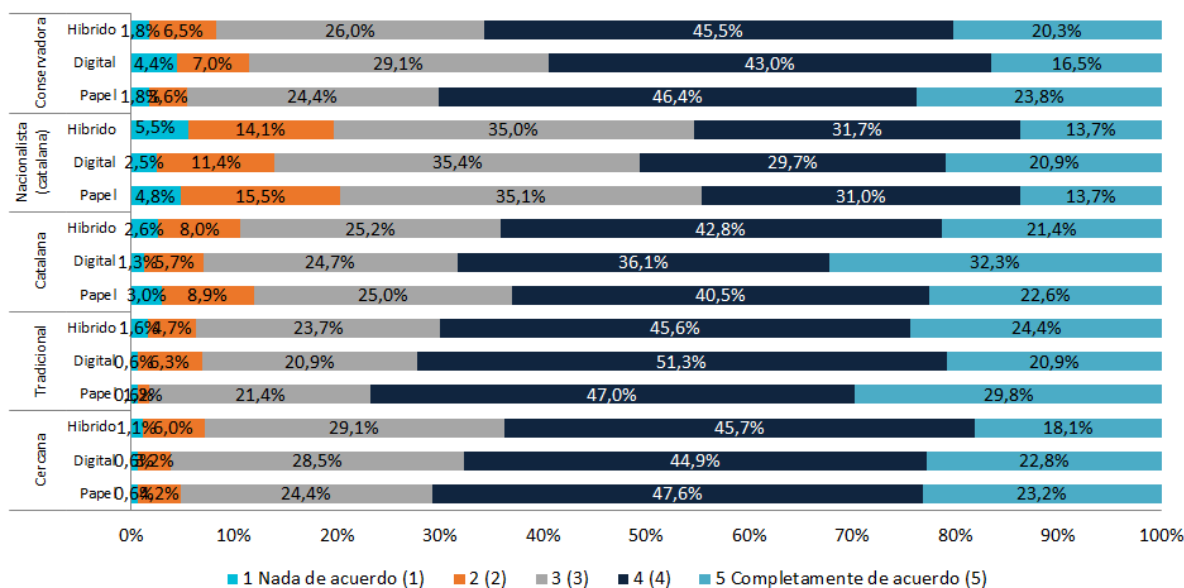


Gráfico 45. Atributos simbólicos de *La Vanguardia* (III). Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, aunque los lectores de *La Vanguardia* tienen una imagen de la marca que se corresponde bastante con la identidad de la marca, cabe destacar que existe un porcentaje considerable de usuarios que valora los principales atributos de la marca de forma neutra o incluso negativa. Ese es el caso de atributos relacionados con la calidad periodística de los productos informativos como son la independencia, la objetividad y el pluralismo, o la especialización y la diferenciación. Sobre todo los tres primeros definen parte importante de la identidad de *La Vanguardia* y están relacionados con la parte inmaterial del producto que depende de la aplicación de los principios editoriales. En cuanto a los atributos relacionados con la parte más tangible o formal de los productos informativos, los cuales dependen en gran parte de la aplicación práctica de la misión de la empresa, existe un alto nivel de acuerdo entre todos los tipos de usuarios en lo que se refiere a atributos que dependen en gran parte del soporte material o de su diseño —es el caso de visualmente atractivas, sencillas y claras, cómodas de leer, útiles y relevantes— y, en cambio, presentan un bajo grado de acuerdo los atributos relacionados con la forma diferencial de hacer periodismo, como es el caso de los atributos de inspiradoras, atrevidas y audaces, innovadoras y críticas. En cuanto a los atributos relacionados con la personalidad de la marca, derivados tanto de su modo de ser como de actuar y de pensar, los cuales definen muchos de los valores que forman parte de la cultura de la empresa, los que presentan un mayor grado de acuerdo son aquellos más relacionados con la identidad social de la marca y con su trayectoria: con historia, respetuosa, tradicional, culé, de clase

media-alta, cercana, catalana y conservadora. Sin embargo, es preciso considerar que hay atributos que tradicionalmente han definido la identidad y la cultura de la marca, con los cuales muchos de los usuarios encuestados muestran un grado bajo o nulo de acuerdo, como es el caso de monárquica, vanguardista y ecuaníme.

En suma, tras haber analizado los perfiles de usuario de los lectores de *La Vanguardia*, el tipo de uso que hacen de las distintas ediciones de la marca y de sus contenidos, así como las distintas percepciones que tienen de la marca, podemos decir que el hecho de que la mayoría de los usuarios de la marca tengan un perfil muy similar, hace que la imagen de marca no varíe mucho en función del consumo de las distintas ediciones que hace cada tipo de usuario. Sin embargo, es preciso prestar atención al poco reconocimiento de ciertos valores muy tradicionales de la marca por parte de los lectores. El hecho de que valores muy claves y distintivos de *La Vanguardia*, relacionados con su identidad tradicional, aparezcan claramente diluidos en la imagen de marca que tienen los lectores, indica que es necesario analizar cuál es su nivel de satisfacción y hasta qué punto y por qué motivos puede verse afectada la reputación y la autoridad de la marca.

4.2.5. Reputación y autoridad: valor de marca de *La Vanguardia*

Puesto que los usuarios evalúan las percepciones que tienen de la marca en función del tipo de necesidades que satisfacen a partir del consumo de sus productos, en la encuesta se les preguntó por el tipo de beneficios que motivaban el uso que hacen de las distintas ediciones de *La Vanguardia*. El análisis de esos beneficios aporta luz sobre el grado de satisfacción que cada tipo de usuario obtiene del consumo que hoy realiza de las distintas ediciones de la marca estudiada. Esa satisfacción que obtienen a partir de las características de los productos informativos y de la forma de comportarse y de comunicarse de la empresa determina tanto las percepciones sobre la calidad y el valor que tiene la marca para los usuarios, como la confianza y credibilidad que le otorgan, así como las actitudes ante sus productos y ante la empresa y la disposición de los usuarios a invertir tiempo y dinero y, en definitiva, a ser fieles a la marca. Todas esas valoraciones que hacen los usuarios sobre lo que la empresa es y hace, además de las actitudes que desarrollan con respecto a ella y a sus productos determinan la reputación y la autoridad de la marca periodística en el mercado. Por ello, en el presente subapartado, analizaremos todas esas variables mencionadas, con el objetivo de estudiar qué influencia pueden estar teniendo tanto la actual gestión que se hace hoy en el caso de *La Vanguardia* de su identidad, su

misión y su cultura como la imagen que están generando en sus lectores en el valor de la marca periodística.

4.2.5.1. Beneficios percibidos y satisfacción obtenida

En lo que respecta a las motivaciones o beneficios buscados u obtenidos del consumo que hace cada tipo de perfil de las distintas ediciones de *La Vanguardia*, hemos distinguido tres tipos: los funcionales, los emocionales y los simbólicos. Los dos primeros serían los que satisfacen los atributos relacionados con los productos informativos y los terceros serían los que satisfacen los atributos relacionados con la personalidad de la marca. Analizaremos a continuación, qué tipo de beneficios son los que más buscan todos los lectores y cuáles busca cada tipo de perfil de usuario en el consumo que hace de las distintas ediciones de la marca *La Vanguardia*.

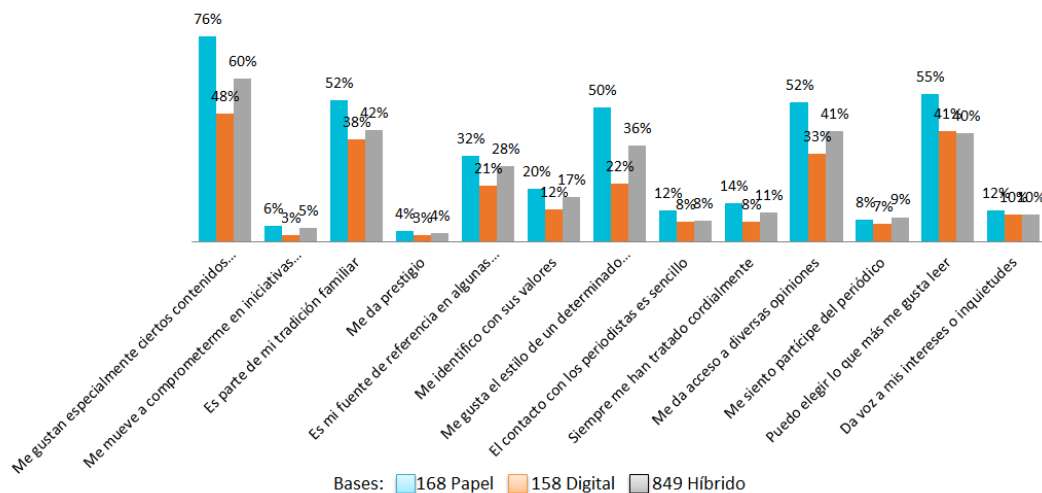
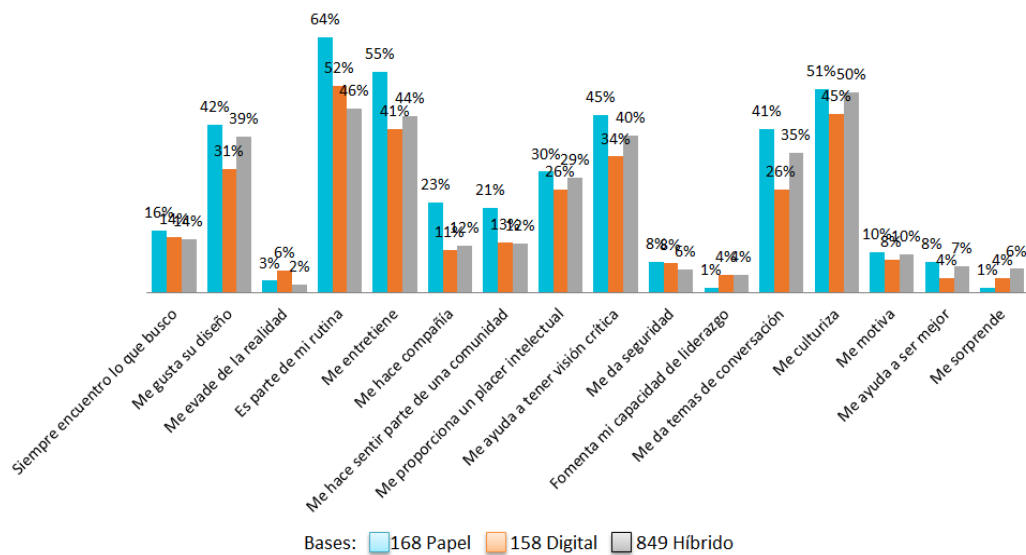
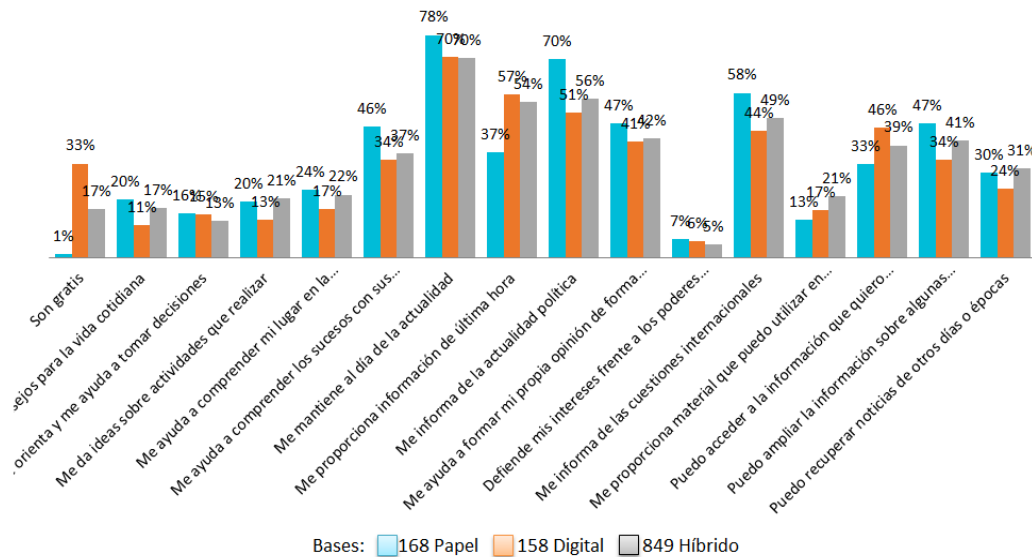
En primer lugar, podemos ver que los beneficios más mencionados por todos los tipos de usuarios son "me mantiene al día de la actualidad" y "me informa de la actualidad política", y sobre todo lo hacen en el caso de los usuarios papel, aunque también son los más mencionados por los usuarios híbridos y, en cambio, para los digitales prima el beneficio de "me proporciona información de última hora" (Ver gráfico 46). Podemos decir, por tanto, que los principales beneficios que obtienen todos los tipos de usuarios son de tipo funcional. Sin embargo, también cabe destacar que hay algunos beneficios emocionales que han sido muy mencionados, sobre todo en el caso de los usuarios papel, que son los de "me gustan especialmente ciertos contenidos, por ejemplo, *La Contra*", la cual es una sección emblemática de *La Vanguardia* y es de pago, y "es parte de mi rutina", beneficio que indica el tipo de uso que hacen muchos lectores de prensa impresa (Ver gráfico 48). Cabe destacar que todos los tipos de beneficios son más mencionados por los usuarios papel que por los híbridos y por los digitales, de lo cual se puede deducir que obtienen mayor satisfacción del tipo de consumo que realizan (Ver gráficos 46-49).

Dentro de los beneficios funcionales, otros que han sido más destacados por todos los tipos de perfil de usuario es 'me informa de las cuestiones internacionales', 'me ayuda a formar mi propia opinión de forma libre', 'me ayuda a comprender los sucesos con sus causas y consecuencias' y 'puedo acceder a la información que quiero cuando quiero', sobre todo en el caso de los usuarios papel y 'puedo ampliar la información sobre algunas cuestiones de mi interés' y 'me proporciona información de última hora', sobre todo en el caso de los usuarios híbridos y digitales (Ver gráfico 46). Por el contrario, los beneficios menos mencionados son los de "son gratis", "me proporciona consejos para la vida

cotidiana", "me orienta y me ayuda a tomar decisiones", " me da ideas sobre actividades que realizar", "me ayuda a comprender mi lugar en la comunidad en la que vivo", "defiende mis intereses frente a los poderes políticos o económicos", "me proporciona material que puedo utilizar en el trabajo" y "puedo recuperar noticias de otros días o épocas" (Ver gráfico 46). Llama especialmente la atención que, aunque el beneficio de la gratuidad sea mucho más mencionado por los usuarios digitales, no sea mayoritario entre este tipo de público, lo cual quiere decir que no es un motivo principal por el que eligen *La Vanguardia* en sus ediciones digitales.

Dentro de los beneficios emocionales, los que han sido más mencionados por todos los tipos de usuarios son 'es parte de mi rutina', 'me entretiene' y 'me culturiza'. Los usuarios papel son los que más han mencionado esas motivaciones para consumir los contenidos de *La Vanguardia*, y de forma más acusada en el caso de los dos primeros, los cuales se han relacionado tradicionalmente con el consumo de prensa impresa, el cual siempre ha tenido un componente ritual y de descanso, que no se asocia tanto al consumo de información a través de soportes digitales (ver gráfico 47). Otros de los beneficios emocionales mencionados con una frecuencia considerable es 'me ayuda a tener visión crítica', 'me gusta su diseño' y 'me da temas de conversación' (ver gráfico 47). Cabe destacar que ninguno de ellos cuenta con porcentajes de más del 50% y que solo en los usuarios papel superan el 40%, mientras los usuarios digitales siempre muestran los porcentajes más bajos (ver gráfico 47).

Dentro de los beneficios simbólicos, los más destacados por todos los usuarios, aunque con mucha más frecuencia por parte de los usuarios papel, es 'Puedo elegir lo que más me gusta leer', 'es parte de mi tradición familiar', 'puedo acceder a diversas opiniones', 'me gusta el estilo de un determinado periodista' (Ver gráfico 48). Sin embargo, ese tipo de beneficios son los que muestran porcentajes más bajos para todos los tipos de perfil de usuario: en el caso de los usuarios papel, solo son mencionados por la mitad de ellos, y en el caso de los usuarios híbridos y digitales, por menos del 40% (Ver gráfico 48). Por tanto, podemos decir que ni los beneficios emocionales ni los simbólicos son beneficios que encuentren la mayoría de usuarios en el consumo que hacen de las distintas ediciones de *La Vanguardia*.



Gráficos 46, 47 y 48. Beneficios funcionales, emocionales y simbólicos de *La Vanguardia*. Fuente: Elaboración propia.

En resumen, podemos decir que son muy pocos los motivos para consumir los contenidos de *La Vanguardia* que hayan sido mencionados por volúmenes significativos de audiencia. Esos pocos corresponden a la satisfacción de necesidades básicas relacionadas con la obtención de información de actualidad, ya sea en un formato que aporta mayor comprensión sobre los hechos, en el caso de los usuarios papel, o en un formato que aporta información de última hora, en el caso de los usuarios híbridos y digitales. Para todos, la información de actualidad en lo que respecta a la política y a las cuestiones internacionales —precisamente los puntos fuertes de la marca— es el motivo principal de selección de los productos de *La Vanguardia*. Si tenemos en cuenta que, como hemos visto en el anterior apartado, las características con las que los usuarios definen los productos de *La Vanguardia* que consumen son la actualidad, la profesionalidad de los periodistas, la autoridad de las fuentes, la profundidad de los contenidos, la información contextualizada, la accesibilidad y la calidad técnica, podemos decir que obtienen un nivel de satisfacción considerable de sus necesidades básicas de información. Sin embargo, la falta de independencia, pluralismo y objetividad detectada por los usuarios podrían mermar la satisfacción de esas necesidades que más han mencionado y de otras que también han mencionado con bastante frecuencia como puede ser la necesidad de formarse una opinión de forma libre o de comprender los sucesos con sus causas y consecuencias.

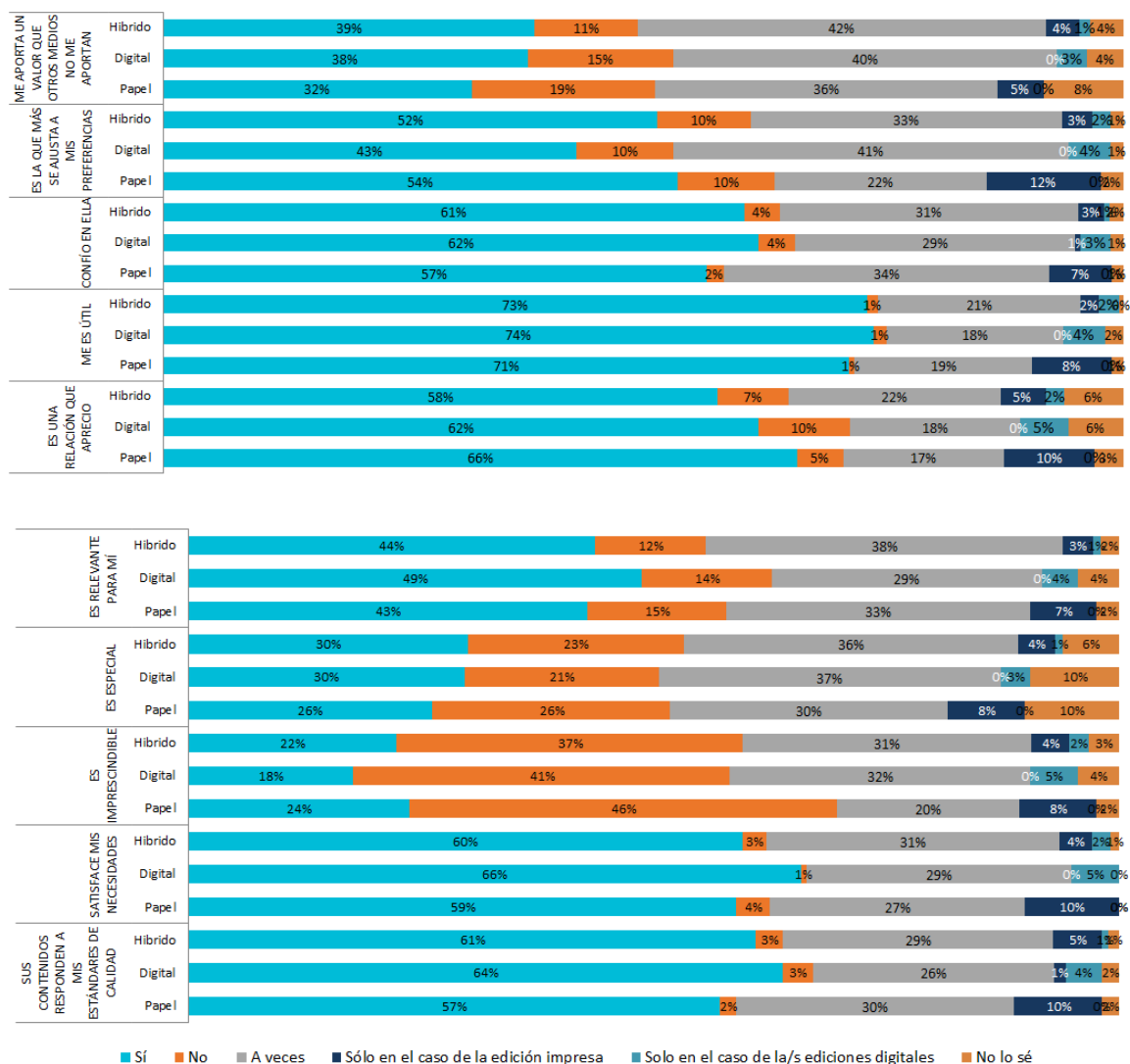
Otros de los beneficios más mencionados, aunque en una proporción mucho menor, son de carácter emocional y son los que tienen que ver con el disfrute que proporcionan determinados contenidos como puede ser *La Contra* y con el entretenimiento que proporciona la lectura de contenidos informativos dentro del consumo rutinario que realizan muchos lectores de prensa. Si tenemos en cuenta que, como hemos visto, las características que destacan los usuarios de *La Vanguardia* de las ediciones que leen son las relacionadas con la comodidad y la facilidad de uso de los soportes y de la lectura de los contenidos, podríamos decir que esos usuarios que buscan los beneficios relacionados con el entretenimiento obtienen un nivel de satisfacción considerable de sus necesidades. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esas características de las ediciones de *La Vanguardia* no cuentan con un apoyo mayoritario y que los usuarios que afirman buscar esos beneficios tampoco son la mayoría, sobre todo en el caso de los usuarios digitales.

En el caso de los beneficios simbólicos, relacionados con la personalidad de la marca y la relación que los usuarios tienen con ella, también sucede que los que más se han

destacado por los lectores encuestados no son motivos mayoritarios para la selección de los productos de *La Vanguardia*, mucho menos en el caso de los lectores híbridos o digitales. La tradición familiar y el estilo de ciertos periodistas son algunos de los beneficios simbólicos más destacados, los cuales definen el componente de identificación social y personal que tiene la relación de determinados lectores con las marcas periodísticas, la cual se da de forma mucho más acusada en los usuarios papel. Si tenemos en cuenta que, como hemos visto en el anterior apartado, los atributos de nivel simbólico que los usuarios destacan de las ediciones que leen son los de “cercana”, “tradicional”, “conservadora” y “de clase media-alta”, podemos decir que es considerable la satisfacción de esas expectativas relacionadas con la identificación personal o social de los usuarios. El acceso a diversas opiniones y la posibilidad de elegir lo que más les gusta leer son otros de los beneficios simbólicos más mencionados, sobre todo en el caso de los usuarios papel. No obstante, el hecho de que, como hemos visto en el anterior subapartado, algunos atributos como ecuánime, liberal o integradora no cuenten con el acuerdo claro de una amplia mayoría de los usuarios, puede representar algún problema de satisfacción de esas necesidades de los usuarios. Sin embargo, cabe destacar también que la credibilidad, la coherencia con su línea editorial y la moderación sí son atributos que la mayoría de los usuarios hoy siguen asociando a la marca *La Vanguardia* y que podrían satisfacer esos beneficios simbólicos que los lectores buscan y obtienen en el consumo de sus contenidos.

4.2.5.2. Valoraciones sobre el consumo y la relación con la marca

Con respecto a las valoraciones o evaluaciones generales que hacen los usuarios de su relación con la marca, podemos decir que principalmente es una relación que les parece útil (ver gráfico). Más de la mitad de los usuarios de todos los perfiles consideran que los contenidos responden a sus estándares de calidad y satisfacen sus necesidades y afirman que confían en *La Vanguardia*, que tienen una relación con ella que aprecian y que es la que más se ajusta a sus preferencias (Ver gráfico). Por otra parte, las afirmaciones con las que menos usuarios de los tres perfiles han estado de acuerdo son las de "es imprescindible", "es especial" y "me aporta un valor que otros medios no me aportan" (ver gráfico). Todo ello explicaría que menos de la mitad de los usuarios de todos los perfiles afirmen que *La Vanguardia* es relevante para ellos (ver gráfico).



Gráficos 49 y 50. Evaluaciones generales sobre la relación con la marca y con sus productos. Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos las diferencias entre los tres tipos de perfil de usuario, podemos afirmar que existen diferencias poco significativas, aunque conviene hacer algunos matices. Por un lado, los usuarios digitales e híbridos son los que más afirman que *La Vanguardia* les es útil. También las afirmaciones sobre la calidad de los contenidos y la satisfacción de necesidades tienen mayor grado de acuerdo entre los usuarios digitales que entre los usuarios papel y en los híbridos (ver gráficos 49 y 50). Probablemente es así porque, como hemos visto, las principales necesidades que satisface hoy *La Vanguardia* en todos los soportes son funcionales y, puesto que tanto las necesidades de los usuarios digitales como el consumo de las ediciones digitales tienen aún un carácter más funcional que el consumo del soporte tradicional, las ediciones *on-line* se ajustan mejor a las expectativas de este tipo de usuario.

También son los usuarios digitales los que más afirman confiar en *La Vanguardia*, lo cual puede derivarse de ese mayor grado de satisfacción según sus estándares de calidad (ver gráfico 49-50). En cambio, son los usuarios papel los que más afirman apreciar la relación con la marca, de la cual también afirman que es la que más se ajusta a sus preferencias (ver gráfico 49-50). Esos resultados pueden encontrar su explicación tanto en el hecho de que los usuarios papel son los menos dados a combinar el acceso a varios medios distintos, como en el hecho de que también son los usuarios que obtienen una mayor satisfacción de los beneficios emocionales y simbólicos, los cuales hacen que la relación con la marca sea más fuerte.

En cuanto a las valoraciones que obtienen menor grado de acuerdo por parte de todos los usuarios, también encontramos algunas diferencias entre los distintos tipos de perfiles. Los usuarios digitales son los que consideran a *La Vanguardia* menos imprescindible (ver gráfico 49-50). Podríamos afirmar que, aunque para los usuarios digitales el consumo que hacen de los contenidos de *La Vanguardia* es útil porque satisface sus necesidades funcionales, no les aporta un valor que no puedan obtener por otros medios. Por su parte, los usuarios papel son los que consideran a *La Vanguardia* menos relevante, especial y valiosa con respecto a lo que aportan otros medios (ver gráfico 49-50). En el caso de los usuarios papel, podemos decir que, aunque aprecien su relación con la marca, el hecho de que no les aporte un valor diferencial hace que también sea poco relevante o especial. En resumen, la falta de definición de los atributos y de los beneficios que más valoran los usuarios hace que las valoraciones generales que hacen de la marca tengan que ver con la calidad y la confianza que les aporta la marca, así como con la satisfacción básica de necesidades, pero no con su imprescindibilidad.

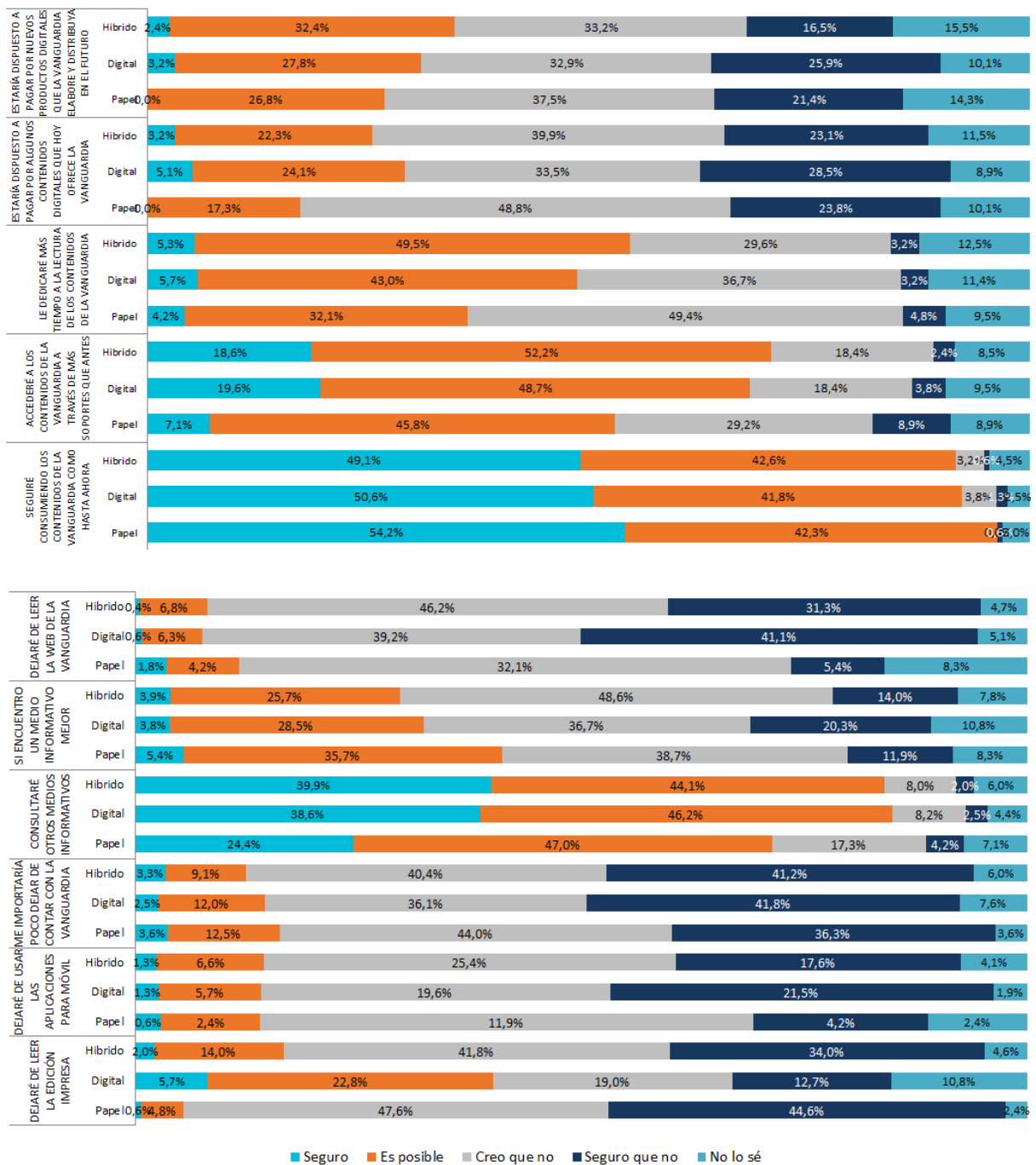
4.2.5.3. Actitudes de fidelidad y disposición a la inversión

La satisfacción que obtienen los usuarios actualmente de su relación con *La Vanguardia* y del consumo que realizan de sus contenidos, determina sus actitudes con respecto a la marca: su intención de invertir tiempo y dinero y, en definitiva, de fidelidad. En cuanto a las actitudes que han manifestado los usuarios de *La Vanguardia* con respecto a la relación con la marca y el consumo de sus contenidos en el futuro, la mayoría de ellos afirman que es seguro o, como mínimo, posible que sigan consumiendo sus contenidos como hasta el momento, o incluso que accedan a ellos a través de más soportes que antes y que les dediquen más tiempo (Ver gráfico 51 y 52). La mayoría afirma que es poco

probable que dejen de leer las ediciones *on-line* e impresa y las aplicaciones para móvil y tableta (Ver gráfico 51 y 52). Sin embargo, la mayoría también afirma que es seguro o, como mínimo, posible que consulten otros medios informativos (Ver gráfico 51 y 52). Al mismo tiempo, la voluntad de invertir dinero en los productos actuales o nuevos de *La Vanguardia* es limitada, aunque sí existe en un porcentaje considerable de los usuarios, sobre todo en lo que se refiere a aquellos nuevos productos digitales que *La Vanguardia* pueda lanzar en el futuro (Ver gráfico 51 y 52).

Si analizamos las actitudes con respecto a *La Vanguardia* que tienen los usuarios encuestados en función de su perfil de consumo, podemos ver que los usuarios que presentan una mayor disposición a continuar consumiendo los contenidos como hasta el momento son los usuarios papel, mientras que los que presentan una mayor disposición a hacer un consumo más intensivo, a través de más soportes y con una mayor dedicación de tiempo, son los híbridos, pero también lo harán con otros medios digitales, probablemente por su perfil de consumidor de información más intensivo (Ver gráfico 51 y 52). En cuanto a la disposición al pago, vemos que los usuarios digitales son los que estarían más dispuestos a pagar por los contenidos digitales que hoy ofrece *La Vanguardia* y los usuarios papel, en cambio, son los que menos estarían dispuestos a ello (Ver gráfico 51 y 52). En el caso de otros nuevos contenidos digitales que *La Vanguardia* ofrezca en el futuro, los usuarios que estarían más dispuestos al pago son los híbridos (Ver gráfico 51 y 52).

Con respecto a la posibilidad de dejar de leer *La Vanguardia* si encontrasen un medio mejor, los usuarios papel serían los más dispuestos a hacerlo, así como también son los que más coinciden con la afirmación de que les importaría poco dejar de contar con *La Vanguardia*, aunque el porcentaje que afirma que eso es seguro o posible es igualmente muy bajo (Ver gráfico 51 y 52). Además, también son los usuarios papel los menos dispuestos a cambiar su consumo actual o a consumir otros medios digitales, con lo que la probabilidad de que dejasen de leer *La Vanguardia* es muy limitada (Ver gráfico 51 y 52).



Gráficos 51 y 52. Actitudes de los usuarios con respecto a *La Vanguardia* y a sus productos. Fuente: Elaboración propia.

En resumen, podemos decir que, mientras los usuarios digitales son los más dispuestos al pago por los contenidos digitales que ahora ofrece la marca, probablemente porque son los más satisfechos a causa de sus expectativas de nivel funcional, los híbridos serían los más dispuestos al pago por nuevos productos digitales que ofrezca *La Vanguardia* en el futuro, así como a hacer un consumo más intensivo de los contenidos de la marca, lo cual indica que, si son los usuarios más dispuestos a la inversión de tiempo y

dinero, también son los más críticos y los menos satisfechos con el consumo que hacen actualmente. Por otro lado, como era de predecir, los usuarios papel son los que presentan una mayor estabilidad en sus disposiciones y actitudes con respecto a la marca, puesto que son los menos dispuestos a variar el consumo actual que hacen y los que sentirían más dejar de contar con *La Vanguardia*, probablemente por su edad, por la antigüedad de su relación y el consumo más rutinario que hacen del soporte impreso.

No existen prácticamente diferencias entre unos perfiles y otros de usuario, en función del tipo de consumo que hacen de todas las ediciones de la marca. Ello representa que, en la relación de fidelidad que establecen unos lectores con una marca periodística, no es tan importante el soporte como los valores intangibles que a través de él y de la forma de actuar y de comunicarse de la empresa, se transmiten. Puesto que la extensa trayectoria profesional de la marca la dota de una gran influencia social, existe ya una imagen de ella positiva y una buena reputación que han ejercido de protección ante los vaivenes de la crisis y de la reconversión tecnológica. Esa imagen y esa reputación hacen que la percepción sobre la calidad y la satisfacción que los usuarios obtienen de la relación con la marca y del consumo de sus productos, también sea positiva y les aporte confianza.

La escasa apreciación de algunos atributos clave de la identidad de la marca, relacionados con la calidad de los productos informativos, hace que la satisfacción de necesidades básicas corra el riesgo de verse afectada y con ella la confianza que aún muchos lectores tienen en ella. Además, la falta de diferenciación y la escasa satisfacción de ciertas necesidades de carácter emocional y simbólico, hace que el vínculo que tienen los lectores con la marca sea potencialmente débil. Aunque la disposición a invertir más tiempo sea considerable, la disposición a invertir dinero es mucho menos significativa. Por otra parte, el consumo de otros medios informativos es un hábito presente en todos los lectores, sobre todo híbridos y digitales, y *La Vanguardia* no se presenta como una marca imprescindible ni especial para ellos. Tras el análisis de los últimos datos, podemos concluir que la marca puede tener una buena reputación, basada en la percepción de calidad y credibilidad que ha generado a través de su historia. Sin embargo, no es posible afirmar que la marca tiene autoridad o capacidad de influencia en la vida de sus consumidores. Aunque actualmente la marca atrae a sus consumidores a través de las extensiones digitales, no está garantizada la capacidad que tiene para retenerlos, sobre todo en el caso de aquellos usuarios nuevos, que no tienen una relación con ella basada en la tradición.

Gracias al análisis de todos los datos de la encuesta realizada a los usuarios de *La Vanguardia*, hemos podido ver cuáles son sus percepciones y valoraciones sobre la marca, en función del perfil que tiene cada tipo de consumidor. Las percepciones y valoraciones de los usuarios fieles a *La Vanguardia* están relacionadas con algunos de los rasgos más propios de la identidad de la marca, es decir, con los relacionados con la calidad periodística, con las formas diferenciales de hacer periodismo y con algunos de los atributos de su personalidad. Sin embargo, no todos esos rasgos de la marca son reconocidos por sus lectores, al menos de modo mayoritario. Puede ser útil, por tanto, analizar qué factores de la comunicación o gestión de la empresa es necesario repensar para lograr una imagen de marca más ajustada a lo que la empresa pretende ser y hacer. El análisis de esos datos ilustrará algunas líneas estratégicas que pueden servir para revalorizar la marca.

4.3. Conclusiones del estudio de caso

A través del estudio de caso realizado en esta tesis doctoral hemos tratado de definir los intangibles que en una empresa informativa son fuentes potenciales de creación de valor. Hemos buscado identificar, también, algunas de las principales herramientas que en un sistema de comunicación estratégica podrían ayudar a gestionarlos y a generar valor de marca. Para ello, a) mediante la descripción de los principios configuradores y editoriales de *La Vanguardia*, hemos analizado lo que la marca pretende ser y hacer; b) mediante el análisis de su estructura empresarial, sus objetivos estratégicos y sus estrategias de reorganización de redacciones, hemos analizado lo que en la práctica es y hace; c) mediante la comunicación que hace de sí misma, hemos analizado lo que dice que es y hace; d) mediante el estudio de las percepciones y valoraciones de la audiencia, hemos analizado lo que los usuarios perciben que es y hace, y cómo lo pueden estar valorando. El estudio de todas esas dimensiones de la empresa informativa y, en especial, de la relación que tiene esta con sus distintos tipos de usuarios aporta luz sobre aquellas estrategias que las empresas informativas pueden implementar para generar valor de marca.

Mediante el repaso breve que hemos realizado de la historia de *La Vanguardia*, hemos visto las intenciones, objetivos, normas y valores –los principios configuradores– que han movido a sus propietarios a impulsar el periódico y el resto de actividades de la marca y cómo ha evolucionado ese proyecto intelectual hasta el momento. Tanto la identidad como la visión y misión de *La Vanguardia* se desprenden de sus principios o

razón de ser, la cual consiste en "El ejercicio del derecho a la información sobre la base del pluralismo, la libertad, la responsabilidad y el rigor", así como "el respeto, defensa y fortalecimiento de los valores esenciales de la democracia, la libertad, la justicia, la tolerancia, la solidaridad y el progreso".

Para hacer realidad esa razón de ser de la marca, la identidad de *La Vanguardia* se caracteriza por los rasgos que debe tener el periodismo de calidad; en sus principios editoriales, además de la veracidad y el rigor, se manifiesta la voluntad de la marca de definirse por los valores de la independencia, la objetividad, la neutralidad y el pluralismo. Esos rasgos característicos o valores que definen tanto la identidad de la marca como la cultura de la institución son los que posibilitan el cumplimiento de la misión de crear una opinión pública libre y de la visión de contribuir al progreso de la sociedad catalana dentro del sistema democrático.

Es posible decir que la razón de ser y los elementos identitarios de *La Vanguardia* reflejan la esencia de cualquier empresa informativa: la responsabilidad social en el desempeño de su misión. Atendiendo a esa naturaleza de la empresa informativa, *La Vanguardia* trata de garantizar los objetivos expresados en sus principios editoriales a través de las normas y los mecanismos establecidos en sus estatutos para regular la actividad editorial y la relación entre algunas de las partes interesadas de la empresa. Mediante esos estatutos, la marca pretende asegurar la aplicación de los principios editoriales en la actividad de los periodistas y en su relación con la dirección del periódico, con la empresa y con los lectores. Sin embargo, en esos estatutos no se establecen normas para la actividad empresarial, ni obligaciones para los gestores de la empresa. Tampoco para los propietarios y miembros de la dirección con respecto a los periodistas, ni mucho menos con respecto a los lectores y a los anunciantes. El Estatuto no establece para la dirección más obligaciones que la del diálogo sobre las cuestiones profesionales y empresariales que planteen el CP o el defensor del lector y la de otorgarles las condiciones necesarias para desempeñar su cargo. Mientras la labor de la dirección es la de ejercer de mediadora entre los intereses periodísticos y profesionales y los empresariales, la responsabilidad del compromiso con la calidad periodística manifestado por la marca recae principalmente en los periodistas. Además, actualmente, ni los estatutos, ni las normas profesionales que se contienen en el libro de estilo hacen referencia a la actividad editorial y empresarial que se lleva a cabo en el negocio digital.

El análisis de la actual estructura empresarial de la marca *La Vanguardia*, así como de los objetivos estratégicos que guían la reorganización de sus redacciones nos ha permitido describir lo que la empresa es y hace en el soporte digital. Seguidamente, hemos analizado hasta qué punto lo que la marca comunica a través de su actividad manifiesta lo que según sus principios editoriales pretende ser y hacer. Tras ese análisis, podemos concluir que uno de los principales obstáculos a los que hoy se enfrenta *La Vanguardia* para la aplicación de los principios editoriales es la disonancia que ha habido entre los objetivos económicos que busca el área de gestión del negocio digital —determinados por los objetivos estratégicos del grupo de comunicación al que pertenece— y los objetivos editoriales o profesionales de la redacción digital.

El hecho de que las empresas que editan cada una de las ediciones de *La Vanguardia* hayan trabajado de forma independiente en los últimos años hace que sus áreas de gestión no hayan empezado a comunicarse hasta hace poco tiempo. Además, la escasa inversión realizada en la redacción digital es otra de las principales causas que ha determinado el valor y la calidad de los contenidos editoriales que *La Vanguardia* distribuye a través de Internet. El análisis de la gestión que *La Vanguardia* ha hecho de la actividad digital indica que hasta el momento puede haber existido cierta incoherencia entre lo que manifiesta que pretende ser y hacer y lo que es y hace en el contexto digital.

Hoy el principal objetivo de la marca en el entorno digital es crear valor a través de sus actividades en el soporte on-line. Los principales responsables del negocio digital son conscientes de que es necesario aprovechar mejor los recursos, sobre todo los humanos. Además, coinciden en que para mantener la ventaja competitiva que les otorga el valor de su marca es necesario mejorar la coherencia de todas sus actividades, sobre todo, las digitales. Esos responsables ven en la integración empresarial y de redacciones la posibilidad de mejorar la organización de los equipos humanos y de sacar partido al talento de los periodistas. Además, esos procesos podrían favorecer el equilibrio entre los objetivos de la gestión de la empresa y los de sus profesionales.

Los objetivos de la gestión estratégica en el medio plazo se refieren todavía a cuestiones estructurales y no prestan atención a los métodos de gestión óptimos para lograr esa aplicación de los principios editoriales y esa calidad periodística que requiere la creación de valor. En esa tarea de integración y de adaptación de la empresa al nuevo entorno digital falta todavía definir la nueva misión que debe asumir *La Vanguardia* como

marca que difunde contenidos de actualidad general a través de distintos soportes y las normas profesionales que se deben aplicar en el entorno digital. En ese sentido, se hace necesaria la formulación de unos principios y de unas normas profesionales actualizadas. La comunicación que hagan de ellas a todos los stakeholders de la empresa podría favorecer el compromiso de todas las partes con la calidad periodística y, por tanto, la creación de valor a través de la actividad digital de la empresa informativa.

Mediante el estudio de caso hemos descrito las actividades de comunicación que el Grupo Godó lleva a cabo. Así, hemos podido analizar lo que *La Vanguardia* dice que es y hace en el contexto de la digitalización y su correspondencia con lo que pretende ser y hacer, así como con lo que es y hace en el soporte digital. El estudio de las manifestaciones de la comunicación corporativa mediante la que se transmite la identidad de *LaVanguardia.com*, así como de las declaraciones de los distintos responsables editoriales, indica, por un lado, la concepción que han tenido hasta el momento en el Grupo Godó de las actividades digitales como una oportunidad de distribución de información y de generación de negocio complementaria e independiente a la de la edición impresa. Por otro lado, hemos podido comprobar la falta de definición de la identidad de la marca y de su misión en la conciencia de los responsables de la elaboración de los contenidos periodísticos en las plataformas digitales.

Es preciso destacar que, más allá de la publicación en el Libro de Redacción de los principios editoriales y de las normas profesionales, así como de las normas que regulan la relación entre las distintas partes interesadas y de las informaciones que sobre la actividad de la marca se publican en ambas ediciones –impresa y digital- del periódico, no existen cauces para garantizar el conocimiento de esos principios por parte de todos los stakeholders internos y su compromiso con ellos. Esa realidad dificulta la aplicación de los principios editoriales en la actividad ordinaria de la empresa, sobre todo en lo que se refiere a su actividad digital.

La comunicación que la empresa lleva a cabo está más orientada a los públicos externos. Sus principales actividades de comunicación son la organización o el patrocinio y mecenazgo de eventos que promueven valores periodísticos, sociales y culturales con los que *La Vanguardia* se identifica. También, la realización de ciertas campañas de publicidad institucional que sirven para transmitir los valores que definen a la marca y, por tanto, que tienen que ver con la calidad periodística, con el origen catalán de la marca, así

como con la experiencia y talento de sus periodistas. Todos esos rasgos característicos de la identidad de la empresa se mantienen frente a los cambios del entorno y del mercado. Por otro lado, las distintas actividades de comunicación externa pocas veces hacen referencia explícita a la actividad digital.

Hoy las actividades de comunicación externa de *La Vanguardia* se realizan desde departamentos distintos del Grupo Godó y se dirigen principalmente a la sociedad y a los medios de comunicación. La comunicación que se hace de los principios y de la identidad de *La Vanguardia* no se dirige tanto a los periodistas ni a los lectores. No podemos afirmar, por tanto, que en el caso estudiado se haga una comunicación integral y estratégica de la identidad de la marca. Sin embargo, la comunicación y la actividad que hoy sí hace *La Vanguardia* de sí misma tiene influencia en la imagen que tienen de ella los usuarios. Por ese motivo, es preciso atender al proceso de formación de esa imagen y analizar cuáles son las percepciones y valoraciones de la audiencia de la marca.

En el estudio de caso hemos analizado los distintos perfiles de usuario de *La Vanguardia*, segmentados en función del tipo de consumo que hacen de las ediciones *on-line* y *off-line*, además de las percepciones que tienen sobre lo que la marca es y hace. Hemos tratado así de analizar la influencia que pueden tener la gestión y la comunicación que hasta el momento se ha hecho de ella en la imagen de marca que tienen hoy sus lectores. Con ese análisis hemos podido ver que tanto los usuarios de las ediciones digitales como los usuarios de la edición impresa, así como aquellos que suelen combinar la lectura de todas las ediciones de la marca a través de los distintos soportes, comparten prácticamente la misma imagen de marca, independientemente del uso que hacen de sus productos.

También hemos podido comprobar que el grado de acuerdo de muchos de esos lectores con aquellos atributos más característicos de la marca no suele ser total. En muchos casos puede ser medio, y en algunos, incluso puede considerarse inexistente. Ello puede indicar cierto grado de dilución de los rasgos identitarios de la marca en las percepciones que de ella tienen los lectores. Al ser esa una tendencia que es común en todos los tipos de lectores, no se puede atribuir únicamente al distinto grado de calidad de las ediciones digitales y de la edición impresa. Sin embargo, el hecho de que muchos lectores no reconozcan en la marca y en sus productos ciertos rasgos clave directamente relacionados con su identidad indica que, tanto en los contenidos difundidos por la marca

en sus ediciones digitales e impresas, como en la comunicación que hace de sí misma falta un reflejo claro y evidente de los principios que inspiran su actividad y, por tanto, de su identidad. Esa falta de definición de la imagen de marca puede afectar a la satisfacción de los lectores y a la valoración que hagan de la marca, y en consecuencia, al vínculo que hoy tienen con ella y a su fidelidad.

A través del análisis realizado sobre los beneficios que los distintos tipos de lectores de *La Vanguardia* obtienen en el consumo que hacen de sus productos y de la relación que tienen con la marca hemos analizado la evaluación que hacen de lo que la marca es y hace y dice que es y hace. Tras ese análisis, hemos podido comprobar que los beneficios que todos los tipos de usuarios buscan en el consumo que hacen de las distintas ediciones son principalmente funcionales. Los lectores de la edición impresa son los que más mencionan otro tipo de beneficios de carácter emocional y simbólico, pero los que lo hacen no son la mayoría. Las ediciones de *La Vanguardia* satisfacen, por tanto, las necesidades básicas de información de los lectores y lo hacen de forma distinta para cada perfil de usuario en función de las características del soporte a través del cual distribuyen sus contenidos. Ese tipo de satisfacción indica que el valor que aportan a gran parte de sus usuarios fieles es ahora mismo cuestionable o, como mínimo, poco diferencial. Ello podría explicar que las evaluaciones que hacen de su relación con la marca hagan referencia a la confianza y a la credibilidad que tienen en ella, pero no así a la trascendencia e imprescindibleidad que tiene *La Vanguardia* en sus hábitos de consumo mediático y en sus vidas. Además, el hecho de que algunos de los atributos de los productos informativos que son claves en la identidad de la marca y que están relacionados con la calidad periodística cuenten con tan bajo grado de acuerdo por parte de todos los tipos de lectores indica que esa confianza y credibilidad que ahora proporciona la marca puede verse mermada.

Tanto el tipo y el nivel de satisfacción que obtienen los usuarios hoy considerados fieles e intensivos, como sus evaluaciones sobre la relación que tienen con la marca periodística estudiada pueden explicar la debilidad del vínculo existente entre ellos y *La Vanguardia*. El análisis de las actitudes de los usuarios frente al consumo de las distintas ediciones de la marca muestra que es elevado el porcentaje de aquellos que están dispuestos a consumir otros medios y muy bajo el porcentaje de usuarios dispuesto a invertir dinero en el consumo de los productos digitales de la marca. Esa debilidad del vínculo de los usuarios existe en un estado potencial que podría hacerse más patente en un contexto de mayor competencia. Sobre todo, en el caso de los usuarios que tengan más

hábitos de consumo de información a través de Internet y una relación más reciente con la marca tradicional. No obstante, también es preciso destacar que la mayoría de los usuarios, sobre todo híbridos y digitales, muestran disposición a continuar consumiendo los contenidos de *La Vanguardia* como lo han hecho hasta el momento e incluso a invertir más tiempo en ellos a través del uso de más soportes distintos. La actual estabilidad de las actitudes de los usuarios fieles e intensivos de los contenidos de *La Vanguardia* indica que esa marca continúa teniendo la autoridad que le concede su historia como institución de gran influencia en la sociedad civil catalana y su tradición periodística. Ese valor de la marca le concede hoy una amplia ventaja competitiva, que le conviene mantener y reforzar en el contexto digital.

V. CONCLUSIONES FINALES

La presente tesis doctoral se enmarca dentro del contexto de crisis estructural que sufre el sistema mediático y, en concreto, las empresas de prensa tradicional. En el estado de la cuestión, hemos justificado de qué modo esa crisis junto al comercialismo que ha caracterizado a las estrategias impulsadas por las empresas de prensa han hecho que sus marcas hayan perdido valor para todos sus *stakeholders* externos: audiencias, anunciantes, inversores y, en último término, sociedad. Asimismo, hemos visto que actualmente las empresas de prensa continúan teniendo marcas fuertes, gracias a su credibilidad, lo cual les concede una amplia ventaja competitiva en el mercado digital. En ese contexto, es imprescindible que las empresas informativas y, en concreto, las de prensa se planteen de qué modo pueden volver a crear valor en el actual entorno competitivo. Para analizar esa cuestión, en esta tesis doctoral, nos hemos planteado la siguiente pregunta de investigación: *¿cómo pueden las empresas de prensa crear valor y mantener su ventaja competitiva en el actual contexto digital?*

Teniendo en cuenta la gran difusión con la que cuentan las marcas periodísticas tradicionales en el mercado digital con respecto a los nuevos medios informativos, en esta investigación, hemos partido de la hipótesis de que *las empresas informativas pueden crear valor si, en su adaptación al entorno on-line, priorizan la gestión de aquellos intangibles que aún las diferencian en el mercado y en la sociedad, como hoy es el valor que sus marcas tienen para las audiencias*. Con el fin de contestar a la pregunta de investigación formulada y de validar la hipótesis planteada, nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

1. Describir las estrategias de reorganización que están llevando a cabo las empresas de prensa para afrontar la digitalización y analizar de qué modo las innovaciones que están impulsando contribuyen a la creación de valor.

2. Estudiar de qué modo las estrategias de gestión empresarial pueden contribuir a la creación del valor intangible que supone tener valor de marca y analizar cuál es su actual aplicación en el caso de las empresas informativas.

3. Identificar aquellas estrategias y herramientas de gestión que pueden ayudar a crear valor de marca en el contexto de la reorganización convergente que las empresas de prensa llevan a cabo.

Mediante el desarrollo del marco teórico hemos tratado de justificar la perspectiva adoptada para realizar el estudio de caso, con el que hemos tratado de abordar los tres objetivos planteados. En la primera parte del marco, mediante la revisión de los estudios sobre el proceso convergente en el que se encuentran inmersas las empresas informativas y sobre sus procesos de innovación digital, hemos analizado las estrategias de reorganización que están llevando a cabo para adaptarse al contexto digital y hasta qué punto contribuyen a la creación de valor. En la segunda parte del marco teórico, mediante la revisión de la bibliografía sobre gestión empresarial y de intangibles, hemos abordado la definición de los procesos de gestión empresarial que están orientados a la creación de valor intangible y, en concreto, a la gestión del valor de marca y su aplicación al caso de las empresas informativas. Dada la falta de desarrollo académico y profesional de la disciplina de la gestión de intangibles en el caso de las empresas informativas, a partir de la perspectiva teórica obtenida a través del análisis de la literatura especializada y mediante el estudio de caso de una de las marcas periodísticas con mayor valor de nuestro país —*La Vanguardia*—, nos hemos propuesto definir los intangibles que son fuentes potenciales de creación de valor e identificar las herramientas que ayudarían a gestionarlos en el contexto de la reorganización convergente que hoy llevan a cabo. Así ha sido posible explorar la posibilidad de implementar un proceso de comunicación estratégico en el caso de las empresas de prensa y las posibles vías para hacerlo y crear un valor de marca para las audiencias que ayude a esas empresas a mantener su ventaja competitiva en el mercado digital.

Tras el análisis realizado en el marco teórico, podemos afirmar que las prioridades estratégicas que están impulsando los procesos de innovación digital dentro de las empresas informativas están relacionadas con la generación de beneficios en el corto plazo y con la búsqueda de nuevos modelos de negocio a través de la distribución de más contenidos que antes a través de más plataformas que antes. Por ese motivo, las principales innovaciones que se han llevado a cabo en las empresas informativas tienen que ver con el desarrollo de las múltiples plataformas técnicas de distribución de contenidos y no tanto con el desarrollo de los recursos necesarios para la producción de unos contenidos de calidad que aprovechen las oportunidades que la red ofrece al periodismo para satisfacer nuevas necesidades de la audiencia. Por ese motivo, las estrategias de reorganización convergente impulsadas por las empresas de prensa, en muchas ocasiones, han afectado a las condiciones laborales y profesionales de los periodistas, sobre todo de aquellos que

trabajan en las redacciones digitales. La gestión del cambio que están llevando a cabo las empresas informativas les aporta cierto valor económico, pero no puede menos que afectar a la calidad periodística y al valor que tienen para las audiencias los contenidos que distribuyen las empresas de prensa, sobre todo a través de las plataformas digitales. Esa situación puede afectar al valor intangible en el que hoy se basa la fortaleza de las marcas periodísticas y es especialmente preocupante en un contexto en el que lo único que puede diferenciar a las empresas informativas y ayudarlas a preservar su ventaja competitiva es el valor intangible en el que se fundamenta el valor de sus marcas para las audiencias: una identidad definida, en primer término, por la experiencia periodística, por la calidad de la actividad editorial y por la credibilidad que distinguen a las marcas periodísticas tradicionales de sus nuevos competidores. Por ese motivo, podemos concluir que es preciso cambiar la perspectiva de la gestión empresarial que se lleva a cabo en las empresas informativas y orientarla hacia la gestión del valor intangible.

Según la literatura especializada en gestión empresarial, la gestión de intangibles ha empezado a entenderse como una estrategia corporativa integral orientada a la creación de valor para la empresa y a la generación de una ventaja competitiva basada principalmente en la buena reputación que puede diferenciarla dentro de un contexto crecientemente competitivo. A pesar de ser ese un campo todavía falto de estudio y de desarrollo profesional, podemos concluir que la preocupación de las empresas por la creación de una buena reputación ha hecho más patente la necesidad de gestionar su comunicación de forma estratégica. Para lograr una buena reputación, la nueva lógica empresarial tiende a buscar el equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social frente a los públicos estratégicos de la empresa. Por ello, la gestión de la comunicación es una de sus principales herramientas, ya que puede contribuir a satisfacer las expectativas de los *stakeholders* y a reforzar el vínculo con ellos, lo cual puede traducirse en beneficios económicos para la empresa. Según la bibliografía especializada en comunicación empresarial, las actividades de comunicación de las empresas tienden también a orientarse a la gestión de dos de los principales intangibles empresariales: la marca, entendida como promesa y la reputación, entendida como reconocimiento de esa promesa por parte de los públicos, no solo en la comunicación que hace la empresa sobre sí misma, sino también en su comportamiento. La gestión de la comunicación puede contribuir a la creación de valor intangible si logra alinear las estrategias corporativas y lo que se comunica sobre ellas a los diferentes públicos, así como lo que los públicos perciben y valoran.

Gran parte de los autores especializados coinciden en que la gestión de la comunicación empresarial logrará generar valor de marca en la medida en que sea estratégica e integral. Por un lado, si la función de comunicación tiene una dimensión estratégica dentro de la empresa, puede influir en el diseño de sus estrategias corporativas y orientar su actividad a la satisfacción de las necesidades de los distintos públicos estratégicos. Por otro lado, si las distintas actividades de comunicación están integradas, su gestión incluirá la comunicación de la identidad de la marca y de su misión, tanto a nivel interno para lograr que sus valores sean los que formen la cultura institucional como a nivel externo para lograr que la imagen de la marca que se forman los públicos sobre la empresa corresponda a lo que la marca pretende ser, hacer y comunicar, y que la valoración que hagan sobre todo ello sea positiva. Una comunicación así gestionada es la que puede lograr que la marca tenga credibilidad y, por ello, una buena reputación y una autoridad tal en el mercado que influya en las decisiones y en la fidelidad de los *stakeholders*. Si el proceso de comunicación es eficaz, tendrá como resultado la creación de valor intangible para las empresas, y en concreto, de valor de marca.

La perspectiva de la gestión de intangibles es muy apropiada para el estudio de la gestión que las empresas informativas está llevando a cabo del proceso de reorganización convergente, puesto que puede indicar líneas estratégicas para mantener y reforzar su valor de marca para las audiencias en el contexto digital. Por ello, en el marco teórico, además de definir los procesos de gestión de intangibles, hemos analizado de qué manera se aplican hoy en el caso de las empresas informativas. Tras ese análisis, podemos afirmar que uno de los procesos de gestión empresarial que contribuiría a la creación de valor intangible sería el que implementase una estrategia de comunicación orientada a la creación de valor de marca. En el caso de las empresas de prensa, ese proceso debería estar inspirado por sus principios configuradores —o por su razón de ser, la cual se refiere a su función social en el ejercicio del derecho a la información—; los cuales se concretan y expresan en los principios editoriales de la marca periodística, que constituyen un compromiso público de la empresa sobre su forma de ejercer el periodismo; y que son los que definen su identidad y su misión, la primera relacionada con los valores que definen la calidad del periodismo y la segunda con las normas y objetivos de la empresa para hacerlo posible; y las cuales deberían comunicarse a los públicos internos para promover una cultura corporativa acorde con los valores que se desprenden de la identidad de marca, y a los públicos externos para generar una imagen de marca que se corresponda también con

dicha identidad. Para lograr la buena reputación de la marca periodística y su autoridad en el mercado digital, sería necesario implementar un proceso de comunicación estratégico e integral en la empresa informativa que velase por que sus estrategias corporativas se ajustasen a las expectativas de la audiencia y que la valoración que hicieran tanto de su comunicación como de su comportamiento fuera positiva. La credibilidad y la satisfacción de las audiencias generadas por un proceso de comunicación estratégico e integral así definido podría generar la fidelidad de las audiencias y, por tanto, reforzar el valor de marca de las empresas informativas.

En definitiva, mediante el desarrollo del marco teórico, hemos definido una perspectiva de la gestión empresarial aplicable al caso de las empresas informativas, que se basa en una gestión estratégica de la comunicación. Esa perspectiva, en el caso que nos ocupa, se traduce en una gestión integral de la calidad periodística entendida como el objetivo que deberían compartir todos los miembros de la empresa para que fuera también reconocido por los públicos externos. Ese tipo de gestión de todos los intangibles puede garantizar el cumplimiento del compromiso social contenido en la razón de ser de la empresa informativa y, en el contexto de la digitalización, puede generar la credibilidad y la confianza en la que se basa su valor de marca. Sin embargo, tras el estudio de la literatura sobre gestión de intangibles en el caso de las empresas informativas, podemos afirmar que hoy la gestión de su comunicación no es una actividad que responda a una perspectiva ni integral ni estratégica. Sus actividades de comunicación continúan orientadas principalmente a la venta de sus productos, mediante estrategias de marketing, y a fortalecer las relaciones con la sociedad y con sus distintas instituciones, a través de las relaciones públicas. Esas tareas comunicativas también influyen en la formación de la imagen de marca y, por tanto, en su reputación, pero no siempre parten de una visión común de la identidad y de la misión de la marca periodística, ya que se impulsan desde departamentos distintos de la empresa informativa. Habitualmente, esos departamentos que gestionan las actividades de comunicación en las empresas informativas no tienen relación entre sí, ni capacidad de influencia en la definición de las estrategias que diseña la dirección de la empresa. Esa falta de integración y de carácter estratégico de las actividades de comunicación puede ocasionar cierta incoherencia entre lo que la empresa *pretender ser y hacer* según lo expresado en sus principios editoriales, lo que *dice que es y hace* a través de su comunicación y lo que *realmente es y hace* en la actividad editorial y

empresarial. La falta de correspondencia entre todos esos elementos puede generar la desconfianza de los públicos y la pérdida de valor de marca de las empresas informativas.

Mediante el estudio de caso realizado sobre *La Vanguardia* hemos tratado de desarrollar y concretar la perspectiva teórica desarrollada en el marco conceptual a través de la identificación y definición de los intangibles que son fuentes potenciales de creación de valor de marca y de las posibles herramientas y estrategias para gestionarlos. Así, hemos explorado la posibilidad y la utilidad de implementar un proceso de comunicación estratégica para gestionar el valor intangible que supone para las empresas de prensa tener valor de marca en el contexto de reorganización convergente en el que se encuentran. Tras haber analizado lo que la marca periodística *pretende ser y hacer* mediante el estudio de su historia, de las ideas expresadas por sus propietarios y de los principios editoriales en los que se ha concretado el proyecto intelectual que la impulsa; *lo que es y hace* en función de la estructura empresarial, la gestión del negocio y la organización de la actividad editorial en la redacción digital; *lo que dice que es y hace* a través de la comunicación que hace de sí misma; lo que los públicos perciben *que es y hace* a través del análisis de las percepciones que tienen de la marca los distintos tipos de usuarios y la valoración que hacen de todo ello en función de sus necesidades y expectativas, podemos concluir que:

- Los principios configuradores de la empresa informativa son el proyecto intelectual de los propietarios y la razón de ser de la empresa y dan forma a la estructura y a la actividad empresarial. En el caso de las empresas informativas, están directamente relacionados con el ejercicio de un derecho fundamental como es el derecho a la información de los ciudadanos dentro de una sociedad democrática. Esa naturaleza determina la responsabilidad social que tiene la empresa informativa con respecto a sus *stakeholders* estratégicos, según la cual, tanto la gestión como la comunicación de la empresa deberían orientarse prioritariamente a la creación de valor para los periodistas y para las audiencias; es decir, a crear las condiciones, tanto empresariales como laborales, adecuadas para la realización de un periodismo de calidad que satisfaga las necesidades informativas de las audiencias y contribuya así a la formación de una opinión pública libre. La implementación de una gestión de la comunicación estratégica e integral podría lograr que el compromiso de la empresa con esa responsabilidad social fuera una realidad.

- Esa gestión de la comunicación empezaría con la formulación de los principios configuradores de la empresa en unos principios editoriales que, en la medida en que estén

publicados y sean comunicados, constituyen un compromiso de la empresa con todos sus *stakeholders* sobre su forma de hacer periodismo; sobre lo que pretenden ser —su identidad— y hacer —su misión—. Para que tanto la identidad como la misión expresadas por la empresa sean una realidad en la actividad ordinaria de la empresa informativa, es preciso que los principios editoriales sean conocidos, compartidos y aplicados por parte de todos los *stakeholders* internos, a la vez que son reconocidos y valorados por todos los *stakeholders* externos. Por ello, sería útil la implementación de una estrategia de comunicación integral y estratégica que contribuyese a transmitir la identidad de la marca a todas las partes de la empresa y a que la valoración por parte de todos los públicos fuera positiva. En el contexto de la reorganización convergente que llevan a cabo las empresas informativas, ese sistema de comunicación podría adoptar varias estrategias específicas con el objetivo de generar valor de marca para las audiencias en el entorno digital.

- Un sistema de comunicación estratégico e integral orientado a la generación de valor intangible en las empresas informativas debería orientarse, en primer lugar, a la creación de una cultura institucional definida por el conjunto de valores y normas de acción que se desprenden de la identidad de la marca y de su misión. Para ello, sería necesario que todos los miembros de la empresa no solo conocieran y compartieran los principios editoriales sino que contasen con las condiciones que les permitieran aplicarlos. Para ello, en primer lugar, sería necesario que la comunicación de la identidad y de la misión se extendiese a todos los *stakeholders* internos: gestores, directores, periodistas y otros empleados. En el actual contexto de reorganización convergente, ello requeriría: por un lado, una actualización de los principios editoriales y de las normas profesionales que deben aplicarse en el trabajo periodístico en el soporte *on-line*, así como el establecimiento de unas normas de gestión empresarial que garantizaran la viabilidad de la calidad periodística también en Internet; y, por otro lado, el establecimiento de mecanismos que garantizaran el conocimiento de esas normas por parte de todos los miembros de la empresa y su compromiso con ellas. Para todo ello, sería necesario: a). Repensar las normas que regulan la relación entre todas las partes de la empresa informativa y que se contienen en sus estatutos, en función de las prioridades que sugiere su responsabilidad social con respecto a cada una de ellas; b). Velar por que la actividad de los mecanismos internos que hoy ya existen para garantizar la aplicación de los principios editoriales —los consejos profesionales o de redacción y el defensor del lector— tengan capacidad de influencia en la definición de las estrategias corporativas para que siempre estén orientadas

al objetivo de la calidad periodística y, para ello, que cuenten con la participación de todas las partes de la empresa; y c). Establecer sistemas más flexibles de comunicación interna para difundir los principios editoriales y las normas profesionales que es preciso aplicar en cada nueva circunstancia que plantea el entorno digital, así como de la actividad de los consejos profesionales y de los defensores del lector, incluso considerando la opción de crear una figura o un departamento exclusivamente dedicado a esa función.

- El proceso de comunicación estratégica e integral orientada a la creación de valor intangible en las empresas informativas debería buscar, en segundo lugar, la generación en las audiencias de una imagen de marca que se corresponda con la identidad de la marca y con su misión. Para ello, sería necesario que la comunicación externa de las empresas informativas se orientase más a dar a conocer a los lectores la esencia y los objetivos de la empresa, que solo a buscar las ventas de los productos y la generación de buena reputación para los anunciantes, inversores o a la sociedad en general. En el actual contexto de la reorganización convergente, ello requeriría: a). La mejor comunicación del contenido de los principios editoriales, de las normas profesionales que se aplican en la actividad ordinaria de la empresa y del funcionamiento de los órganos internos que se establecen para garantizar la calidad periodística, también a través de las plataformas digitales; b). El desarrollo de una comunicación corporativa integral que incluya la publicidad, las acciones de marketing y de relaciones públicas, pero que también busque transmitir el compromiso de la marca periodística con sus audiencias, desde dentro de la empresa informativa, priorizando la visibilidad de la identidad de la marca y la aplicación de la misión que hacen los profesionales mediante, por ejemplo, el desarrollo de una estrategia corporativa que orientase la presencia y actividad digital de los miembros de la empresa en las múltiples plataformas digitales; y c). La apertura a la participación de la audiencia en la actividad ordinaria, tanto de la empresa, como de la redacción, y el establecimiento de mecanismos más directos para gestionar la interacción con ellos, de forma que esa relación pueda influir en los modos de hacer de la empresa y en la mejora de la calidad.

- Un proceso de comunicación estratégico e integral eficaz en la creación de valor intangible en las empresas informativas será el que logre generar una buena reputación y la autoridad de la marca periodística para las audiencias, las cuales se dan cuando existe una valoración positiva de la marca y cuando esta es capaz de influir en el comportamiento y en el modo de pensar de las audiencias. Para ello, sería necesario que la marca periodística no solo se ajuste a las expectativas de sus audiencias a través de su comunicación, sino

también y sobre todo, a través de su actividad editorial y empresarial, y que lo haga de modo coherente con su identidad y con su misión, de modo que genere tanto la satisfacción de la audiencia como su confianza y fidelidad. En el actual contexto de reorganización convergente de las empresas informativas, ello requeriría: a). La implementación de sistemas de investigación de audiencias más eficaces e integrales, que logren analizar a la audiencia de los distintos soportes y conocer tanto sus perfiles como su comportamiento y satisfacción; b). El establecimiento de una organización y de mecanismos que permitan que esa información sobre la audiencia contribuya a diseñar estrategias corporativas coherentes con la identidad de la marca, al tiempo que logran adaptar la misión de la empresa a los nuevos retos que el mercado plantea; y c). La integración de las funciones de gestión y de las funciones editoriales de la empresa, mediante el impulso de rutinas ordinarias de relación y comunicación entre todos los departamentos que tienen relación directa con la audiencia de la marca periodística en todos sus soportes: redacción, dirección, gerencia, marketing, analítica, etc.

Mediante el desarrollo del estudio de caso realizado en esta tesis doctoral, hemos comprobado de qué modo los valores intangibles que definen la identidad de la marca son reconocidos y valorados por los usuarios fieles y están relacionados con la fortaleza del vínculo establecido con ellos. La audiencia actual de una marca periodística tradicional tiene un conocimiento de ella y de su tradición que le aporta la confianza y credibilidad necesaria para facilitar su selección entre las múltiples ofertas informativas que se desarrollan en el entorno digital. Sin embargo, ante esa competencia creciente, mantener la confianza y la fidelidad de las audiencias supone para las empresas informativas la obligación de velar por la coherencia de todas sus actividades digitales con aquellos valores que definen la identidad de su marca y, por tanto, reforzar su compromiso interno con la calidad periodística y establecer los mecanismos internos necesarios para que sea posible. Las estrategias de gestión y comunicación de intangibles aquí enumeradas podrían ayudar a reforzar ese compromiso con el objetivo de la calidad periodística y a hacerlo más perceptible para los *stakeholders* externos. Por ese motivo, podrían reforzar la credibilidad de la marca y su valor para las audiencias. En consecuencia, podemos decir que mediante la realización de esta tesis doctoral, hemos podido validar la hipótesis planteada para la investigación y afirmar que *las empresas informativas pueden crear valor si, en su adaptación al entorno on-line, priorizan la gestión de aquellos intangibles que aún las diferencian en el mercado y en la sociedad, como hoy es el valor que sus marcas tienen*

para las audiencias. Puesto que actualmente, en el caso de la mayoría de empresas informativas, no existe una función de comunicación estratégica e integral orientada a la gestión de intangibles, en investigaciones posteriores, será necesario seguir explorando las posibles estrategias de gestión empresarial destinadas a generar valor intangible y tratar de valorar su eficacia en función de la influencia que tengan en la relación de los públicos con las marcas periodísticas.

Teniendo en cuenta la necesidad del desarrollo de la investigación futura sobre la gestión de intangibles en empresas informativas, para finalizar este trabajo de investigación, proponemos una perspectiva de análisis para esa cuestión. Esa perspectiva parte de la hipótesis sobre la necesaria implementación de un proceso de comunicación integral y estratégico que se base en la responsabilidad social de las empresas informativas con respecto a varios *stakeholders* principales; los responsables de la gestión de la empresa, los miembros de la dirección, los periodistas y los lectores. La responsabilidad social de las empresas informativas indica que: los principales *stakeholders* internos son los periodistas y responsables editoriales, los cuales requieren de la empresa las condiciones laborales adecuadas para realizar un periodismo de calidad y de unos mecanismos internos que permitan que todos conozcan los principios editoriales y que orienten su actividad en función de lo que la empresa dice que *pretende ser y hacer*; y que los principales *stakeholders* externos son los lectores, los cuales necesitan recibir unos contenidos informativos de calidad, coherentes con lo que la empresa *dice que es y hace* a través de su comunicación. Atender a la responsabilidad social de la empresa implica también tener en cuenta que otros *stakeholders* principales a nivel interno son los gestores de la empresa —los cuales, con el apoyo de los propietarios— deben establecer como prioridad estratégica la calidad periodística; y a nivel externo, otros *stakeholders* principales son los anunciantes —los cuales requieren del soporte publicitario que constituyen los productos de la marca periodística que les da acceso a una audiencia concreta, para proporcionar a la empresa la independencia económica que necesita para llevar a cabo su razón de ser.

Esa perspectiva indica cuáles deben ser los públicos prioritarios a los que debe orientarse la gestión y la comunicación de la empresa informativa para lograr reforzar su credibilidad y aumentar su valor de marca en el contexto digital. Si todas las actividades de comunicación de la marca están integradas y responden a un planteamiento estratégico, pueden servir no solo para reflejar el modo de ser y de hacer de la institución, sino también

para definirlo e influir en él para mejorarlo y satisfacer mejor a los *stakeholders*. Esa estrategia sería una de las posibles soluciones para afrontar la crisis estructural e identitaria que atraviesan las empresas informativas e incluso uno de los catalizadores del proceso convergente que facilitaría tanto la creación de valor para las audiencias a través de las plataformas *on-line* como de una ventaja competitiva para las empresas basada en su valor de marca.

VI.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.

Aaker, D. & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.

Acustik de 'La Vanguardia' abrirá el Festival de Figueres. (11 de julio de 2014). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/20140711/54411793922/acustik-de-la-vanguardia-abrira-el-festival-de-figueres-ignacio-terzano.html>

AEDE (2013). *Libro blanco de la prensa diaria*. Madrid AEDE.

Aguado, J. M. & Palomo Torres, M. B. (2010). Convergencia y nuevas rutinas profesionales: luces y sombras del periodista polivalente en las redacciones españolas. En López García, X. & Pereira, X. (coord. Eds). *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (129). Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.

Águila-Obra, A. R. D., Padilla-Meléndez, A. & Serarols-Tarrés, C. (2007). Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. *International journal of information management*, 27(3), 187-199.

Aguirreamalloa, J. (2008). Creación de valor en el sector TMT. *IESE Business School*. Recuperado de <http://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0769.html>

AIMC (2014). Asociación para la investigación de medios de comunicación. Estudio General de Medios. Recuperado de: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>

Albarran, A. B. (2010). *The Media Economy*. New York: Routledge. doi: 10.1080/14241277.2011.619154

Alcázar, M. (17 de noviembre de 2007). Europa en el corazón. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2004/11/28/pagina-40/65060860/pdf.html?search=premio%20internacional%20conde%20de%20barcelona>

Alliance for Audited Media (AAM's). (2012). *How Media Companies are Innovating and Investing in Cross-Platform Opportunities*. United States of America: Audit Bureau of Circulations.

Alloza, Á., Carreras, E. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. A Coruña: LID.

Almiron, N. (2009). Grupos privados propietarios de medios de comunicación en España: principales datos estructurales y financieros. *Comunicación y Sociedad*. 22(1), 243-273.

Alsius, S. & Salgado, F. (2010). *La ética informativa vista por los ciudadanos*. Barcelona: Editorial UOC.

Álvarez-Villanueva, C. (2012). Manual de valoración de activos intangibles. Cuadernos Artesanos de Latina, 27. *Sociedad Latina de Comunicación Social*. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/artesanos.html>

Anderson, C. W., Bell, E. & Shirky, C. (2013). *Periodismo Postindustrial: Adaptación al presente*. Recuperado de <http://www.ecicero.es/products/periodismo-postindustrial-adaptacion-al-presente/>

Anunci - Diari La Vanguardia - 1994. (2010). *Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VnzJKlpQZJ4>

Anunci La Vanguardia en català. Som com som. (2011). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/encatala/20110422/54144371976/anunci-la-vanguardia-en-catala-som-com-som.html>

Anuncio La Vanguardia 1990 (1). (2011). *Youtube*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=RSHcU78lGeI>

Anuncio La Vanguardia 1991 (2). (2011). *Youtube*. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=iTXf8zPvtOQ>

Aprobado y firmado el Estatuto de Redacción de La Vanguardia. (2001, 23 de octubre). *La Vanguardia*, Sección Vivir, 11.

Argenti, P. & Druckemiller, B. (2003). Reputation and the Corporate Brand. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, 03-13. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=387860

Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication. Crafting the Voice and Image of Your Business*. Boston: McGraw Hill.

Aris, A. & Bughin, J. (2009). *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Armentia, J. I., Caminos, J. M., Elexgaray, J., Martín, F. & Merchán, I. (2000). *El diario digital: Análisis de los contenidos textuales, aspectos formales y publicitarios*. Barcelona: Bosch.

Arrese, A. (1995). *La identidad de 'The Economist'*. Pamplona: Eunsa.

Arrese, A. (1998). Marcas y relaciones de autoridad en el mercado. *Comunicación y Sociedad*, 11(1), 91-124.

Arrese, A. (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. *Comunicación y Sociedad*, 17(4), 9-44.

Arrese, A. (2006). Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo en las empresas periodísticas. *Doxa Comunicación*, 4, 59-81.

Arrese, A. & Medina, M. (2002). Competition Between New and Old Media in Economic and Financial News Markets. En Picard, R. (Ed.), *Media Firms, Structures, Operations and Performance* (59-76). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Artero, J.P., Herrero, M. & Sánchez-Taberner, A. (2010). La calidad de la oferta televisiva en el mercado español: las percepciones del público. *Zer*, 15(28), 49-63.

Artero, J. P., Herrero, M. & Sánchez-Taberner, A. (2011). The use of case studies to understand strategic decisions within the Spanish media industry. *Journal of Spanish Language Media*, 4, 68-79.

Asociación de la Prensa de Madrid. (2013). *Informe anual de la profesión periodística*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC). (2011). *La Prensa: digital vs. Papel*. Recuperado de <http://www.aimc.es/-La-Prensa-Digital-vs-Papel-.html>

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2008, 2009, 2010). Audiencia de Internet en el Estudio General De Medios. AIMC. Recuperado de <http://www.aimc.es/-Audiencia-de-Internet-en-el-EGM-.html>

Aznar, H. (1996). El compromiso ético de las empresas de comunicación: el papel de los principios editoriales. *Comunicación y Estudios Universitarios*, 6, 119-128.

Aznar, H. (a1999). *Comunicación Responsable. Deontología y autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Aznar, H. (b1999). *Ética y periodismo: autorregulación, códigos, estatutos de redacción y otros documentos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Baigorri, M. & Vara, A. (2010). Los principios fundacionales de un referente del periodismo económico: Business Week. En Arrese, A., Etayo, C., Moreno, E., Guerrero, E., Navarro, M. (Eds.), *Periodismo Económico, viejos y nuevos desafíos* (221-237). Pamplona: Eunsa.

Balance y Cuenta de Resultados de La Vanguardia Ediciones S.L., 2014. Madrid: Informa D&B S.A. Recuperado de www.einforma.com

Bakker, P., Hille, S. & Van Kerkhoven, M. (2013). Social Media Strategies and Practices of Integrated Media Companies. En Friedrichsen, M. & Mühl-Benninghaus, W. (Eds.), *Handbook of Social Media Management, Media Business and Innovation*. Berlín: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-28897-5_25

Bardoel, J. & Deuze, M. (2001). 'Network Journalism': Converging Competences Of Old And New Media Professionals. *Australian Journalism Review*, 23(2), 91-103.

Beaudoin, E. & Thorson, E. (2002). A marketplace theory of media use. *Mass Communication & Society*, 5, 241-262.

Berelson, B. (1948). What missing the newspaper means. *Communications Research*, 1949, 111-129.

Bergström, A. & Wadbring, I. (noviembre 2008). *The Contribution of Free Dailies and News on the Web — is Readership Strictly Decreasing among Young People?* Nordic Media in Theory and Practice Conference University College London (UCL), England.

Bermejo, F. (2003). *La medición de audiencias en Internet: Orígenes, métodos y dinámicas de la industria*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

Bermejo, F. (2007). *The Internet audience: Constitution & measurement*. New York: Peter Lang. doi: 10.1177/1461444808091227

Boczowski, P. & Ferris, J. A. (2005, enero). Multiple Media, Convergent Processes, and Divergent Products: Organizational Innovation in Digital Media Production at a European Firm. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597, 32-47. doi: 10.1177/0002716204270067

Boczowski, P. & Mitchelstein, E. (2013). *The News Gap: When the Information Preferences of the Media and the Public Diverge*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Boczowski, P. J., & Peer, L. (Mayo, 2008). *The choice gap: The softening of news and the divergent preferences of journalists and consumers*. Trabajo presentado In 58th Annual Conference of the International Communication Association, Montreal

Boczowski, P. & Peer, L. (2011). The Divergent Online News Preferences of Journalists and Consumers. *Journal of Communication*, 61, 857-876.

Boczowski, P. & Santos, (2007). When More Media Equals Less News: Patterns of Content Homogenization in Argentina's Leading Print and Online Newspapers. *Political Communication, Taylor & Francis Group, LLC*, 24, 167-180. doi: 10.1080/10584600701313025

Bogart, L. (1975). How the challenge of television news Affects the Prosperity of Daily Newspapers. *Journalism Quarterly*, 52(3), 403-410

Bogart, L. (2004). Reflections on Quality of Content Newspaper. *Newspaper Research Journal*, 25(1), 40-53.

Bowling-Green, L. H. & Chan-Olmsted, S. (2001). Enhanced TV as Brand Extension: TV Viewers 'Perception of Enhanced TV Features and TV Commerce on Broadcast Networks' Web Sites. *The International Journal on Media Management Editorial*, 3, 202-213.

- Bressers, B. (2006). Promise and Reality : The Integration of Print and Online Versions of Major Metropolitan Newspapers. *The International Journal on Media Management*, 8(3), 134–145
- Bresser, B. & Meeds, R. (2007). Newspapers and Their Online Editions: Factors that Influence Successful Integration. *The Web Journal of Mass Communication Research*.
- Bucy, E. (2003). Media credibility reconsidered: Synergy effects between on-air and online news. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80, 247–265.
- Cabrera, M.A. (Ed.) (2013). Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma. Madrid: Fragua.
- Cabrera, M. A. (2010b). La distribución multiplataforma, objetivo del proceso de convergencia. En López, X. & Pereira, J. (coord. Ed.), *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (41-59). Santiago de Compostela: Servicio Editorial Universidad de Santiago de Compostela.
- Callejo, J. (2001). *Investigar las audiencias. Un análisis cualitativo*. Barcelona: Paidós.
- Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Campos, F., Yaguache, J. & Rivera, D. (2011). Credibilidad de la prensa: misión y responsabilidad social corporativa socio-económico-mediático. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 113, 34-39.
- Camps, M., Agustí, M., Baladoch, J., Cadilla, E., Castro, M., Izquierdo, R., López, A., Lozano, R., Pérez, N. & Sardà, G. (coord.) (2004). *La Vanguardia. Libro de Redacción*. Barcelona: Ariel.
- Canga, J., Coca, C., Martínez, E., Cantalapiedra, M. J. & Martínez, L. (2000). *Diarios digitales. Apuntes sobre un nuevo medio*. Bilbao: Servicio Editorial De La Universidad Del País Vasco.
- Capriotti, P. (2001). Estrategia de identidad para marcas corporativas globales. En Villafañe, J. (Ed.), *El Estado del Corporate y la Publicidad* (280-288). Barcelona: Ediciones Pirámide.

Capriotti, P. (2004). La imagen corporativa. En Losada Díaz, J. C. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Caro, F. J. & Jiménez, G. (2006). Tendencias de cambio en las empresas informativas. *Global Media Journal, Edición Iberoamericana*, 3(15). Recuperado de http://gmje.mty.itesm.mx/caro_jimenez.htm

Carreras, E., Alloza, Á. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa. Biblioteca Corporate Excellence*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Carrillo, M.V. & Tato, J. (2004). La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. *Razón y Palabra*, 39.

Casado Molina, A. M. (2013). La Gestión de la Reputación en España: Nuevas tendencias en las Direcciones de Comunicación. *Miguel Hernández Communication Journal*, 5(43), 91-112.

Casado Molina, A. M., Méndiz Noguero, A. & Peláez Sánchez, I. (2013). The Evolution of Dircom. *Comunicación y Sociedad*, 26(1), 47-66.

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 595–601.

Casero-Ripollés, A. (2012). Más allá de los diarios: el consumo de noticias en los jóvenes en la era digital. *Comunicar*, 20(39), 151-158.

Castells, Premio Godó de fotoperiodismo. (17 de noviembre de 2005). *La Vanguardia* Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2005/09/17/pagina-37/41562809/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>

Castillo, S. (2014, 25 de marzo). Recuperado de <http://inconsolata.com/post/77824263279/actualizado-01-03-agregadas-paginas-publicadas>

Castro Sanz, C. (2002). La reconversión tecnológica y empresarial en un periódico consolidado: el caso de “ La Vanguardia ” (Tesis Doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Cerezo, J. (coord.) (2012). El futuro del periodismo. *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 7. Recuperado de <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos7.pdf>

Chamberts, T. & Howard, H. (2006). The Economics of Media Consolidation. En Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. & Wirth, M. (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics* (363-387). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Chan-Olmsted, S. & Chang, B. (2003). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.

Chan-Olmsted, S. (2004). Introduction: Traditional Media and the Internet: The Search for Viable Business Models. *International Journal on Media Management*, 1(2), 2-3

Chan-Olmsted, S. (2006). *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. London: Routledge.

Chan-Olmsted, S. (2011). Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0. *The International Journal on Media Management*, 13, 3-19.

Chavarria, M. (17 de julio de 2014). El premio Gaziél reconoce el boom. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20140717/54411181605/premio-gaziel-reconoce-boom.html>

Chung, D. S. (2008). Interactive features of online newspapers: Identifying and predicting use of engaged readers. *Journal of Computer Mediated Communication*, 13(3), 658-679.

Chung, D. S. & Yoo, Y. (2006). Online user motivations and use of interactive features on an online news site: A uses and gratifications approach. *Conference Papers International Communication Association*, 1-36.

Chyi, H. I. & Lasorsa, D. (2002). An Explorative Study on the Market Relation Between Online and Print Newspapers. *The Journal of Media Economics*, 15(2), 91-106.

Chyi, H. I. & Huang, J. S (2011). Demystifying the demand relationship between online and print products under one newspaper brand: the case of Taiwan and the emergence of a universal pattern. *Asian Journal of Communication*, 21, 243-261.

Chyi, H. I. & Lee, A. M. (2012, abril). *Theorizing Online News Consumption: A Structural Model Linking Preference, Use, and Paying Intent*. Paper presented at the 13th International Symposium on Online Journalism, Austin, Texas, 20-21.

- Chyi, H.I., Yang, M.J., Lewis, S.C. & Zheng, N. (2010). Use of and satisfaction with newspaper sites in the local market: Exploring differences between hybrid and online-only users. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 87(1), 62-83.
- Collis, D., Olson, P. & Furey, M. (2010). *The Newspaper Industry in Crisis*. Boston: Harvard Business School Publishing. Recuperado de www.hbsp.harvard.edu/educators.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J., & Kleinschmidt, E.J. (2001). *Portfolio management for new products* (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus Publ.
- Corbella, J. (31 de mayo de 2011). Fernando Rey: La química resuelve problemas ambientales. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vanguardia-de-la-ciencia/20110531/54162856773/fernando-rey-la-quimica-resuelve-problemas-ambientales.html>
- Cordón, A. (2005). La imagen de las empresas y su cultura. En Bel Mallén, J. I. (Ed.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (109-124). Pamplona: Eunsa.
- Corporate Excellence (2012). *Cae la confianza en empresas e instituciones y sube en expertos e iguales*. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Centro-de-conocimiento/Cae-la-confianza-en-empresas-e-instituciones-y-sube-en-expertos-e-iguales>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Croteau, D. & Hoynes, W. (2006). *The business of media: corporate media and the public interest*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Dailey, L., Demo, L. & Spillman, M. (2005). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13, 150-168.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168. doi: 10.1207/s15456889ajc1303_2

De Alzaga, P. (2012). La prensa, ante el riesgo de repetir su historia. En Cerezo, J. (coord. Ed.) *Cuadernos de Comunicación Evoca Imagen* (8, 5-10). Madrid: Evoca Comunicación e imagen.

De Mateo, R., Bergés, L. & Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.

De Miguel Pascual, R. & Berganza Conde, M.R. (2013) . La calidad de los periódicos de pago y gratuitos. En: J.L Gómez Mompert, J.F. Gutiérrez Lozano & D. Palau Sampo (Eds.) *La calidad periodística . Teorías, investigaciones y sugerencias profesionales* (pp. 53-72). Barcelona: Aldea Global.

De-Sola-Pool, I. (1983). *Technologies of freedom. On free speech in an electronic age*. Cambridge: Harvard University Press.

De Waal, E., Schönbach, K. & Lauf, E. (2005). A Substitute or Complement for Print Newspapers and Other Information Channels? *Communications*, 30, 55–72.

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial.

Del Pozo Lite, M. (2005). Comunicación interna y cultura empresarial. En Bel Mallén, J. I. (Ed.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (35-54). Navarra: Eunsa.

Del Pozo Lite, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Pamplona: Eunsa.

Del Rio Lanza, A. B., Vázquez Casielles, R. & Iglesias Arguelles, V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de gestión*, 1(2), 87-102.

Descoordinació a la redacció de ‘La Vanguardia’. (2011). *E-notícies*. Recuperada de <http://comunicacio.e-noticies.cat/descoordinacio-a-la-redaccio-de-la-vanguardia-56288.html>

Deslandes, G. (2011). Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications for Media Management. *Journal of Media Business Studies*, 8(4), 23-36.

Deuze, M. (2004). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442-464.

Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The information society*, 22(2), 63-75. doi: 10.1080/01972240600567170

Deuze, M. (2008). The Professional Identity of Journalists in the Context of Convergence Culture. *Observatorio (OBS*) Journal*, 7, 103-117.

Díaz-Noci, J. (2010). Medios de comunicación en Internet: algunas tendencias. *El profesional de la información*, 19(6), 561-567.

Díaz-Noci, J., Meso, K., López, G., Larrondo, A., Edo, C., Iglesias, M. & Larrañaga, J. (2010). Convergencia y Contenidos. En García, X. L. (Ed.), *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (167-188) Santiago de Compostela: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.

Díaz-Noci, J. & Larrañaga, J. (2010). Relación entre las redacciones: convergencia, condiciones de trabajo y compensación. En López, X. & Pereira, J. (coord. Ed.), *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (41-59). Santiago de Compostela: Servicio Editorial Universidad de Santiago de Compostela.

Díaz Nosty, B. (2011). La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel... *Telos*, 86, 1-15.

Díaz Nosty, B. (2013) *La prensa en el nuevo ecosistema informativo, "¡Qué paren las rotativas!"*. Barcelona: Ariel.

Descoordinació a la redacció de La Vanguardia. (2011). *E-notícies*. Recuperado de <http://comunicacio.e-noticies.cat/descoordinacio-a-la-redaccio-de-la-vanguardia-56288.html>

Dimmick, J.W. (2003). *Media competition and coexistence: The theory of the niche*. Wahwam: Lawrence Erlbaum Associates.

Dimmick, J.W. (2006). Media Competition and Levels of Analysis. En Albarran, A. B. & Chan-Olmsted, S. (Eds.), *Handbook of media management and economics*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Dimmick, J.W., Chen, Y. & Zhan, L. (2004). Competition between the Internet and traditional news media: the gratification-opportunities niche dimension. *The journal of media economics*, 17(1), 19-33.

Dimmick, J., Feaster, J. C. & Ramirez, A. (2011). The niches of interpersonal media: Relationships in time and space. *New media & society*, 13(8), 1265-1282.

Domingo, D., Salaverría, R., Aguado Terrón, J. M., Cabrera, M. Á., Edo Bolós, C., Masip, P. & Giménez Toledo, E. (2007, marzo). *Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain*. Paper presented at the 8th International Symposium on Online Journalism.

Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London: Sage Publications.

Dutta-Bergman, M. J. (2004). Complementarity in consumption of news types across traditional and new media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48(1), 41-60.

Ebert, D. & WeiB, M. (2001). Market Newscomers in the Media Sector. En Vizjak, A. & Ringlstetter, M. (eds.) *Media Management. Leveraging Content for Profitable Growth* (89-100). Springer: München.

Echeverri, A. L. (1995). *Recursos Humanos en la empresa informativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Edo, C. (1994). *La crisis de la prensa diaria. La línea editorial y la trayectoria de los periódicos de Madrid*. Barcelona: Ariel Comunicación.

El conde de Godó cambia al director de *La Vanguardia* por el 'moderado' Màrius Carol. (2013). *El confidencial*. Recuperado de http://www.elconfidencial.com/espana/cataluna/2013-12-10/el-conde-de-godo-cambia-al-director-de-la-vanguardia-por-el-moderado-marius-carol_64835/

El diario 'La Vanguardia' cumple 125 años como líder de los editados en Cataluña. (2006). *Noticias de la comunicación*, 255, 24-27.

El Govern atorga 8 milions al Grup Godó en un any i mig. (2012). *E-notícies*. Recuperada de <http://comunicacio.e-noticies.cat/el-govern-atorga-8-milions-al-grup-godo-en-un-any-i-mig-65770.html>

El grupo Unidad Editorial y las ventajas de organizarse en torno de las marcas. (2013). El mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/06/15/comunicacion/1371316973.html>.

El periodista y escritor Xavi Ayén gana la XIII EDICIÓN DEL PREMIO GAZIEL DE BIOGRAFÍAS Y MEMORIAS, con la obra Los años del boom. (2014). *RBA Libros*. Recuperado de http://www.rbalibros.com/el-periodista-y-escritor-xavi-ayen-gana-la-xiii-edicion-del-premio-gaziel-de-biografias-y-memorias,-con-la-obra-los-anos-del-boom._noticia-2822922-es.html

El Rey hace a Javier Godó grande de España. (2008). *El País*. Recuperada de http://elpais.com/diario/2008/07/16/revistaverano/1216159215_850215.html

Els diaris impresos perden 250.000 lectors en un any. (2014). *Comunicació21*. Recuperada de <http://comunicacio21.cat/2014/04/els-diaris-impresos-perden-250-000-lectors-en-un-any/>

El spot de 'La Vanguardia' en catalán, en exclusiva en el grupo de Facebook. (2011, 22 de abril). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20110422/54143636548/el-spot-de-la-vanguardia-en-catalan-en-exclusiva-en-el-grupo-de-facebook.html>

Emilio Morenatti gana el Premio Godó de Fotoperiodismo 2009. (2010). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20100608/53941767516/emilio-morenatti-gana-el-premio-godo-de-fotoperiodismo-2009.html>

Ramón Savalerría: “En las empresas periodísticas, tanto facturas, tanto mandas”. (2013). *Segundo plano*. Recuperado de <http://segundoplanoblog.blogspot.com.br/2013/06/ramon-salaverria-en-las-empresas.html>

Erdal, I. J. (2011). Coming to terms with convergence journalism: cross-media as a theoretical and analytical concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17(2), 213-223. doi: 10.1177/1354856510397109

Ernest Lluch, premio Godó de Periodismo. (2000). *La Vanguardia* Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2000/11/30/pagina-43/34092132/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>

Escolar, I. (2013, 18 de septiembre). Las cuentas del primer año de eldiario.es. *El diario.es*. Recuperado de http://www.eldiario.es/escolar/gastamos-dinero-ano-eldiarioes_6_176442363.html.

Escur, N. (2013, 4 de abril). Todo sobre el consejo de guerra a Pujol. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca-paginas.lavanguardia.com/LVE05/PUB/2011/09/21/LVG201109210341LB.pdf>

Farias, P. (2010). La credibilidad, el mejor salvavidas. En Farias, P. (Ed.), *Informe Anual de la Profesión Periodística 2010* (15-19). Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

Farias, P. (2011). *Informe anual de la profesión periodística 2011*. Madrid: Asociación de Prensa de Madrid.

Feldwick, P. (1996). Do We Really Need Brand Equity. *The Journal of Brand Management*. 4(1), 9-28.

Fernández Vázquez, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web. *Correspondencias & Análisis*, 2, 112-128.

Fernández, A. (2011). Diarios para el ipad, nuevas oportunidades para el periodismo digital. En Verón, J. J. & Sabés, F. (Eds.), *La investigación para el periodismo digital. Algunos trabajos desde el ámbito universitario*. Huesca: Congreso de Periodismo Digital.

Fichter, C. (2008). *Image effects: how brand images change consumers' product ratings*. Zurich: University of Zurich, Faculty of Arts. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5167/uzh-4549>

Fidler, R. F. (1997). *Mediamorfosis: Comprender los nuevos medios*. Buenos Aires: Granica.

Fidler, R. (2012). RJI-DPA. Mobile Media News Consumption. *National Survey*. Recuperado de http://rjionline.org/sites/default/files/attachments/2012_fidler-jenner_asne_slides.pdf

Filistruchi, L. (2005). The impact of Internet on the Market for Daily Newspapers in Italy. *European University Institute Working paper*, 12.

Flavián, C., Guinalú, M. & Gurrea, R. (2006). The influence of familiarity and usability on loyalty to online journalistic services: The role of user experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 13(5), 363-375.

Flavián, C. & Gurrea, R. (2006). The choice of digital newspapers: Influence of reader goals and user experience, *Internet Research*, 16(3), 231-247.

Flavián, C. & Gurrea, R. (2007). Perceived substitutability between digital and physical channels: the case of newspapers. *Online Information Review*, 31 (6), 793-813.

Flavián, C. & Gurrea, R. (2009). Users' motivations and attitude towards the online press. *Journal of Consumer Marketing*. 26(3), 164-174.

Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value of Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fowler-Watt, K. & Allan, S. (Eds.). (2013). Journalism: New Challenges. *Bournemouth: CJCR (Centre for Journalism & Communication Research, Bournemouth University)*. Recuperado de http://eprints.bournemouth.ac.uk/20937/1/2013-Journalism-New_Challenges-Fowler-Watt_and_Allan-v1-02.pdf

Fuente, C. (2008). La ordenación de las relaciones profesionales en los medios informativos españoles. Del Estatuto de Redacción de *El País* al Estatuto de Informativos de la CRTVE. *Revista de Comunicación*, 7, 28-55.

Fundación Conde de Barcelona. (2013). Grupo Godó <http://www.grupogodo.net/mecenazgo/fundacion/index.html>

Gabardo, J. A. (2010). Internet en medio de los medios. *Seminario de medios Madrid 2010*. Madrid: AIMC. Recuperado de http://tv_mav.cnice.mec.es/siglo/50/loaded_movies/guias/04_cyan/09_pdfs/internet_medio_medios.pdf

García Avilés, J. A. (2007). Estándares profesionales en la convergencia de redacciones multimedia. Hacia una cultura periodística convergente. *Trípodos*, 345-357.

García Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M. & Kraus, D. (2009). Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany Models of media convergence. *Journalism Practice* 3(3), 285-303.

- García Avilés, J.A. (2012). Innovation management in crossmedia production : Leading change in the newsroom. En Ibrus, I. & Scolari, C. A. (eds.) *Crossmedia Innovations Texts, Markets, Institutions*. Peter Lang, Frankfurt. 259-276.
- García Avilés, J.A.. & Fuente, C. (2014) Journalists ' perceptions about regulation and conflicts in their work : the case of Madrid – based news professionals. *Observatorio (OBS*) Journal*, 8 (2),123-142.
- García Avilés, J. A., Kalt, A., Meier, K., Kaltenbrunner, A. (2014). Media Convergence Revisited Lessons learned on newsroom integration in Austria , Germany and Spain. *Journalism Practice*, 1-12.
- García-Mansilla, G. (2013). *La organización en torno a marcas como ventaja competitiva: El caso de Unidad Editorial*. (Tesis doctoral). Universidad de Navarra, Pamplona.
- Gentzkow, M. (2006). Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers. *American Economic Review*, 97(3), 713-744.
- Gentzkow, M. & Shapiro, J.M. (2006). Media Bias and Reputation. *Journal of Political Economy*, 114(2), 280-316
- George, L. (2006). The Internet and the Market for Daily Newspapers. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*.
- George, L. (2007). What's fit to print: The effect of ownership concentration on product variety in daily newspaper markets. *Information Economics and Policy*, 19(3), 285-303.
- Ghachem, L. (2011). Online Branding in Newspapers: A Conceptual Model. *Communications of the IBIMA*, 2011. Recuperado de <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/cibima.html> doi: 10.5171/2011.489627
- Giannakouloupoulos, A., Varlamis, I. & Kouloglou, S. (2012). Technology and Journalism: Conflict and Convergence at the Production Level. En Siapera, E. & Veglis, A. (Eds.), *The handbook of global online journalism* (290-308). Malden: John Wiley & Sons.
- Giner, J. A. (2012). *Innovation in Newspapers World Report*. London: International Media Consulting Group. Recuperado de <http://www.innovation-mediaconsulting.com/wanreport2102>

Godó, J. (2011, Febrero). *Grupo Godó*. Recuperado de <http://www.grupogodo.net/institucional/editor/index.html>

Gómez Mompart, J.L. (2013). Introducción: Diagnóstico y tratamiento de la calidad en el periodismo. En: J.L. Gómez Mompart, J.F. Gutiérrez Lozano & D. Palau Sampio (Eds.) *La calidad periodística . Teorías, investigaciones y sugerencias profesionales* (pp. 7-29). Barcelona: Aldea Global.

González-Esteban, J. L., GarcíaAvilés, J. A., Karmasin, M. & Kaltenbrunner, A. (2011). La autorregulación profesional ante los nuevos retos periodísticos: estudio comparativo europeo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 66, 426-453.

Gordon, R. (2003). The Meanings and Implications of Convergence. En K. Kawamoto (Ed.) *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (57–73). Lanham: Rowman and Littlefield.

Goyanes-Martínez, M. (2013). *Conductores de valor de la prensa digital con estrategias de pago por contenidos: análisis de caso del Financial Times, The Times y El Mundo en Orbyt*. DOI: 0122-8285, 16(3), 873-910.

Graham, G. & Smart, A. (2010). The regional-newspaper industry supply chain and the internet. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 196-206.

Gregg, S. (2001). Telecommunications and Media Companies: Competitors or Partners? En A. Vizjak & M. Ringlsetter (Eds.), *Media Management* (pp.33-40). Wiesbaden: Springer.

Grönlund, M. (2002). Customer satisfaction, price, and Financial Performance: A Study of Finnish Printing Industry Companies. En Picard, R. (Ed.), *Media Firms, Structures, Operations and Performance*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Guallar, J., Rovira, C. & Ruiz, S. (2010). Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles. *El profesional de la información*, 19(6), 620-629. doi: 10.3145/epi.2010.nov.08

Gutiérrez, E. (Octubre, 2008). *Corporate Communication in Corporate Governance: Why Should It Be Managed Strategically? The Spanish Case*. Trabajo presentado en EUPRERA 2008 Congress Institutionalizing Public Relations and Corporate Communications, Milan.

- Gutiérrez, E. (2010). Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, 13(2/10), 149-182.
- Gutiérrez, E. (2013). Una cartografía conceptual para la comunicación de instituciones. En Gutiérrez, E. & La Porte, M. T. (Eds.), *Tendencias emergentes en la comunicación institucional* (53-75). Barcelona: UOC Press.
- Gutiérrez, E. & Rodríguez, N. (2009). 50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa Comunicación*, 9, 13-33.
- Habann, F., Nienstedt, H-W. & Reinelt, J. (2008). Success Factors in Brand Extension in the Newspaper Industry: An Empirical Analysis. En Ots, M. (Ed.), *Media Brands and Branding*. Sweden: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB.
- Henrique Cymerman, premio Godó de Periodismo. (26 de mayo de 2009). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20090526/53709795920/henrique-cymerman-premio-godo-de-periodismo.html>
- Herrera-Damas, S. (2013). *El profesional de la información*, 22(1). doi: 1386-6710.
- Herrero, M., Artero, J. P. & Sánchez-Tabernero, A. (2009). Los contenidos editoriales como herramienta determinante para construir una marca: el caso de *El Mundo*. *Doxa Comunicación*, 8, 163-183.
- Historia institucional (2013). Grupo Godó. Recuperado de <http://www.grupogodo.net/institucional/historia/index.html>
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Homann, J. (2010). 10 Best Practices for Social Media. *American Association of News Editors*. Recuperado de <http://asne.org/content.asp?pl=19&sl=77&contentid=77>
- Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. A. & Dunlap, L. (2004). Converged journalism and quality: A case study of The Tampa Tribune news stories. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 10(4), 73-91. doi: 10.1177/135485650401000407

Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E. & Nair, A. (2006). Facing the Challenges of Convergence Media Professionals' Concerns of Working Across Media Platforms. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 12(1), 83-98. doi: 10.1177/1354856506061557

Huertas, J.M. (2006). *Una història de 'La Vanguardia'*. Barcelona: Angle Editorial.

IAB. (2010). Libro Blanco, 10: *El panorama interactivo de los grupos de prensa y revistas en España*. Madrid: IAB Spain. Recuperado de <http://www.iabspain.net/libros-blancos/>

Iglesias, F. & Verdeja, S. (1988). *Marketing y gestión de periódicos*. Pamplona: Eunsa.

Iglesias, F. & Blanco, M-M. (2004). Principios Editoriales Y Principios Configuradores En El Pensamiento Del Profesor Alfonso Nieto Tamargo. *Doxa Comunicación*, 2, 9-26.

Infotendencias Group. (2012). Media Convergence. En Siapera, E. & Veglis, A. (Eds.), *The handbook of global online journalism* (21-38). Malden: John Wiley & Sons.

Interbrand. (2013). *The top 100 list view*. New York: Interbrand Creating&Managing brand value. Recuperado de <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>

Interbrand (2011). *The top 100 list view*. New York: Interbrand Creating & Managing Brand Value. Recuperado de: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/previous-years/best-global-brands-2011-table.aspx>

Jääsaari, J. & Olson, E. K. (2010). Journalistic Normas, Organizational Identity and Crisis Decision-Making in PSB News Organization. En Nohrstedt, S. A. (Ed.), *Communicating risks: towards the threat society?* (73-96). Göteborg: Nordicom.

Javier Godó reivindica el periodismo de calidad. (18 de diciembre de 2013). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20131218/54397317813/javier-godo-reivindica-periodismo-calidad.html>

Joaquim Muns y Alfredo Pastor, premios Godó de Periodismo. (2011). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20110916/54216580225/joaquim-muns-y-alfredo-pastor-premios-godo-de-periodismo.html>

- Jones, D. E. (2006). Llibre sobre els Godó i "La Vanguardia" Daniel E. Jones. *Trípodos*, 18. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/viewArticle/40010/0>
- Josep Caminal nombrado director de la Fundación Conde de Barcelona. (2002). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca-paginas.lavanguardia.com/LVE01/PUB/2002/03/24/LVG20020324011VIB.pdf>
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term 4th edition*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (1994). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2001). *Making Newsmakers: Conversational Identity at Work*. *Organization Studies*, 22(2), 59–89.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-29.
- Keller, K. (2012). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Ketterer, S., Weir, T., Smethers, J. S. & Back, J. (2004). Case Study Shows Limited Benefits of Convergence. *Newspaper Research Journal*, 25(3).
- Killebrew, K. C. (2005). *Managing Media Convergence. Pathways to Journalistic Cooperation*. Ames: Blackwell Publishing.
- Kiousis, S. (2001). Public trust or mistrust? Perceptions of media credibility in the information age. *Mass Communication & Society*, 4, 381–404.
- Kirchhoff, S. M. (2009). The U.S. Newspaper Industry in Transition. *Federal Publications*, 634. Recuperado de http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1639&context=key_workplace&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.es%2Fscholar%3Fq%3DKirchhoff%2B2009%2Bnewspaper%2Bindustry%26btnG%3D%26hl%3Des%26as_sdt%3D0%252C5#search=%22Kirchhoff%202009%20newspaper%20industry%22
- Klinenberg, E. (2005). Convergence: News Production in a Digital Age. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 597(1), 48-64.

Kohut, A., Doherty, C., Dimock, M. & Keeter, S. (2012). *Further Decline in Credibility Ratings for Most News Organizations*. Washington, D.C.: The Pew Research Center, For the People & The Press. Recuperado de <http://www.people-press.org/files/2012/08/8-16-2012-Media-Believability1.pdf>

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. New York: Paidós.

Kovach, B. & Rosentiel, T. (2012). *Los Elementos del Periodismo*. Madrid: Santillana Ediciones Generales.

Küng, L. (2000). *Inside the BBC and CNN: Managing Media Organisations*. London: Routledge.

Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: Sage Publications Ltd.

Küng, L., Picard, R.G. & Towse, R. (2008). *The Internet and the Mass Media*. London: Sage Publications.

La Porte, M. T. & Gutiérrez, E. (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación institucional*. Barcelona: UOC Press.

La Vanguardia, Cia Comunicación. (2012). *Vimeo*. Recuperado de <http://vimeo.com/43458128>

La Vanguardia "Héroes". (2009). *Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=olJn5T-AI4Q>

'La Vanguardia' premia la mejor creatividad publicitaria. (2014). *LaVanguardia.com*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/comunicacion/20140314/54403071824/la-vanguardia-premia-creatividad-publicitaria.html>

La Vanguardia promociones. (2014, julio). *Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/channel/UCvTnLcAkgHb2VsCupiqEBdQ>

La Vanguardia' rep 5,5 milions per a l'edició en català. (2012). *E-Notícies*. Recuperada de <http://comunicacio.e-noticies.cat/la-vanguardia-rep-55-milions-per-a-ledicio-en-catala-65689.html>

La Vanguardia' reúne a unas 600 personas en una velada de Sant Jordi. (2014). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/libros/sant-jordi/20140423/54406117316/la-vanguardia-velada-sant-jordi.html>

La Vanguardia se consolida como líder en Catalunya y tercero en España. (2014). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20140423/54405221093/la-vanguardia-lider-catalunya-tercero-espana.html>

La Vanguardia. (2009). *Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5GEv9gqatEg>

La Vanguardia presenta un ERE que afecta a 90 trabajadores. (2009). *Sindicat de periodistes de Catalunya*. Recuperado de <http://www.sindicatperiodistes.cat/es/node/2712>

Lacasa, I., Victoria-Mas, M. & Fernandez, M. (2011). *La incorporación de los lectores de prensa impresa a la prensa digital: uso convergente del soporte on-line*. *Doxa Comunicación* 14(8), 808-818.

Lacasa, I., Victoria-Mas, M., & Diez, M. F. (2012). *Confianza en la marca periodística y adopción de la prensa on-line*. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 10(1), 213-229.

Lacasa, I. & Victoria-Mas, M. (2013). Dispositivos de recepción e interacción: difusión y adopción. En: Cabrera, M.A. (coord) *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid; Fragua.

Lacy, S., Fico, F. & Simon, T. (1991). Fairness and Balance in the Prestige Press. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 68(3), 363-370.

Larsson, A . (2012). Interactivity on Swedish newspaper websites: What kind, how much and why? *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 18(2), 195-213

Lavine, J. & Wackman, D. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Ediciones Rialp.

- Lawson-Borders, G. (2006). *Media Organizations and Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lee, P. & Leung, L. (2006). Assessing the displacement effects of the Internet. *Telematics and Informatics*, 25, 145-155.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation- of anything. *Harvard Business Review*, 61(5), 83-91.
- Levy, M.R. & Windahl, S. (1984). Audience activity and gratifications: A conceptual clarification and exploration, *Communication Research*, 11(1), 51 - 78.
- Lewis, J., Williams, A., Franklin, B., Thomas, J. & Mosdell, N. (2007). The quality and independence of British journalism. *Cardiff University Media Department*. Recuperado de <http://www.cardiff.ac.uk/jomec/resources/QualityIndependenceofBritishJournalism.pdf>
- Lin, C. A. & Salwen, M. B. (2005). Utilities of Online and Offline News Use. En Xigen, L. (Ed.), *Internet Newspapers. The Making of a Mainstream Medium*. (209-226). New York: Roudledge.
- Livingstone, S. (1999). New media, new audiences? *New media and society*, 1(1), 59-66.
- Llanas, M. (1994-1995). El Senyor Godó i "La Vanguardia" (1864-1931): història d'un 'homenot apòcrif'. *Llengua i Literatura*, 6, 387-398.
- Llorens, C., Luzón, V. & Grau, H. P. (2012). *Mapping Digital Media: Spain*. Recuperado de <http://www.opensocietyfoundations.org/reports/mapping-digital-media-spain>
- López del Ramo, J. (2012). Análisis comparativo de las cabeceras de los diarios digitales españoles respecto a los impresos. *Anales de Documentación*, 15(2). DOI: 1697-7904. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6018/analesdoc.15.2.150831>
- López, M.P, Val, E. (2012, 26 de septiembre). Comprensión, diálogo y concordia. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2002/12/10/pagina-40/90473349/pdf.html?search=premio%20internacional%20conde%20de%20barcelona>
- López, R. (2004). Análisis taxonómico de los portales periodísticos españoles. *Anales de Documentación*, 7, 123-140.

López, X. & Pereira, J. (coord.). (2010). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio Editorial Universidad de Santiago de Compostela.

Losada, Á. (2004). Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: Gestión del conocimiento y motivación. En Losada, Á. (coord. Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (289-301). Barcelona: Ariel Comunicación.

Lowrey, W. (2011). Institutionalism, news organizations and innovation. *Journalism Studies*, 12(1), 64-79. doi: 10.1080/1461670X.2010.511954

Manfredi, J. M. (2009). Indicadores de RSC en la empresa periodística. *Ámbitos*, 18, 137-148.

Màrius Carol asumirá la dirección de 'La Vanguardia' el 17 de diciembre. (2013). *Economía digital*. Recuperada de http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/12/marius_carol_asumira_la_direccion_de_la_vanguardia_el_17_de_diciembre_48495.php

Màrius Carol presenta el nuevo equipo directivo de 'La Vanguardia'. (2014). *La Vanguardia*. Recuperada de <http://www.lavanguardia.com/comunicacion/20140204/54400808657/marius-carol-presenta-nuevo-equipo-directivo-la-vanguardia.html>

Marqués, J. (2012). *La caída de difusión en los diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español*. (Tesis doctoral). Universitat Ramon Llull, Barcelona.

Martí Sanchís, C. (2008). *Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación prisa y vocento a través de la aplicación del modelo "kase" de decisiones estratégicas de los hombres de vértices*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Masip, P. (2008). El ciberperiodismo en Catalunya: apuntes sobre el estado de la cuestión. En López-García, G. (Ed.), *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: cibermedios, confidenciales y weblogs*.

Masip, P., Díaz-Noci, J., Domingo, D., Micó, J. L. & Salaverrí-A, R. (2010). Investigación internacional sobre ciberperiodismo: Hipertexto, interactividad, multimedia y

convergencia. *El Profesional De La Información*, 19(6), 568-576. DOI: 10.3145/epi.2010.nov.02

Masip, P., Micó Sanz, J. L., Ruiz Caballero, C., González Molina, S., Domingo Santamaria, D. & Nogué, A. (2011). Integración de redacciones en los medios locales y comarcales catalanes. Recuperado de <http://repositori.uvic.cat/xmlui/handle/10854/2811>

Massot, J. (21 de septiembre de 2011). Periodismo que ayuda a pensar. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca-paginas.lavanguardia.com/LVE05/PUB/2011/09/21/LVG201109210341LB.pdf>

Massot, J. (9 de junio de 2009). Periodismo sin tópicos. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2009/05/26/pagina-38/78149530/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>

Massot, J. (16 de junio de 2010). Fernando Ónega, premio Godó de Periodismo. *La Vanguardia.com*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20100616/53947183973/fernando-odega-premio-godo-de-periodismo.html>

Massot, J. (21 de septiembre de 2011). El editor de 'La Vanguardia' entrega los premios Godó de Periodismo. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/comunicacion/20110921/54219005876/el-editor-de-la-vanguardia-entrega-los-premios-godo-de-periodismo.html>

McCauley, T. & Nesbitt, M. (2003). The newspaper experience study. *Readership Institute*. Recuperado de www.readership.org/consumers/data/newspaper_exp.pdf#search¼%20mccauley%20y%20nesbitt%202003%22

McCauley, T. & Nesbitt, M. (2004, julio). *Key Newspaper Experiences*. Readership Institute. Recuperado de http://www.readership.org/new_readers/data/key_experiences.pdf.

McDowell, W. (2004). Exploring a Free Association Methodology to Capture and Differentiate Abstract Media Brand Associations: A Study of Three Cable News Networks. *Journal of Media Economics*, 19(4), 309-320.

- McDowell, W. (2004). Selling the Niche: A Qualitative Content Analysis of Cable Network Business-to-Business Advertising. *The International Journal on Media Management*, 6(3-4), 217–225.
- McDowell, W. (2011). The Brand Management Crisis Facing the Business of Journalism. *International Journal on Media Management*, 13(1), 37-51.
- McDowell, W., & Sutherland, J. (2000). Choice Versus Chance: Using Brand Equity Theory to Explore TV Audience Lead-in Effects, A Case Study. *Journal of Media Economics*, 13(4), 233–247. doi:10.1207/S15327736ME1304_3
- McGovern, G. (2001). Content Builds Brands online. *The International Journal on Media Management*, 3, 198-202.
- McQuail, D. (2000). *Audience analysis*. Londres: Sage Publications, Inc.
- McQuail, D. (2000). *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*. México: Paidós.
- Mead, G. (1997). El marketing editorial: una estrategia ganadora. Informe elaborado a partir de un viaje de estudio a cuatro periódicos en el Reino Unido, organizado por la WAN (World Association of Newspapers).
- Medina, M. (2011). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Pamplona. EUNSA.
- Meier, K. (2007). Innovations in Central European Newsrooms. *Journalism Practice*, 1(1), 4-19.
- Merco (2014). *Ránking empresas España*. Recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>
- Meyer, P. (2004). The Influence Model and Newspaper Business. *Newspaper Research Journal*, 25(1), 66-83.
- Meyer, P., & Kim, K. H. (2003). Quantifying newspaper quality: I know it when I see it. *Newspaper Division Association for Education in Journalism and Mass Communication*.

Meyer, P. & Zhang, Y. (2002). *Anatomy of a Death Spiral: Newspapers and Their Credibility Previous Credibility Research*. Proceedings of the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Miami, Florida.

Micó, J. J. & Masip, P. (2008). Recursos multimedia en los cibermedios españoles. Análisis del uso del vídeo en *ElPaís.com*, *ElMundo.es*, *LaVanguardia.es* y *Libertad Digital*. *Trípodos*, 23, 90-105.

Micó, J. L., Canavilhas, J., Masip, P. & Ruiz, C. (2008). La ética en el ejercicio del periodismo: Credibilidad y autorregulación en la era del periodismo en Internet. *Estudos em Comunicação*, 4, 15-39.

Mitchelstein, E. & Boczkowski, P. J. (2009). Between tradition and change. *A review of recent research on online news production*, 10(5), 562-586.

Mitchelstein, E. & Boczkowski, P. J. (2010). Online news consumption research: An assessment of past work and an agenda for the future. *New Media & Society*, 12(7), 1085-1102.

Mitchelstein, E. & Boczkowski, P. J. (2012). Online news consumption research: An assessment of past work and an agenda for the future. *New Media & Society*, 1085-1102.

Moix, Ll. (11 de enero de 2014). Xavi Ayén, premio Gaziél por su trabajo sobre el boom de la literatura latinoamericana. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/libros/20140111/54397995051/xavi-ayen-premio-gaziel-boom-literatura-latinoamericana.html>

Molina, V. (2005). *Los Godó: Los últimos 125 años de Barcelona*. Barcelona: Martínez Roca.

Moreno, P. (2009). *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. Madrid: EuroEditions.

Morgades, L. (2006, 21 de abril). 'La Vanguardia' recorre en una exposición 125 años de historia del periodismo'. *El País*. Recuperado de http://elpais.com/diario/2006/04/21/sociedad/1145570412_850215.html

- Mut, M. (2013). Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional. *Sphera Publica*, 1(13), 95-113. Recuperado de <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/viewFile/125/153>
- Nadal y Fuentes, premios Godó. (2001). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca-paginas.lavanguardia.com/LVE01/PUB/2001/11/23/LVG20011123037LVB.pdf>
- Newman, N. & Levy, D. (2013). Digital News Report 2013. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Recuperado de <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publication/digital-news-report-2013>
- Nguyen, A. & Western, M. (2006). The complementary relationship between the internet and traditional mass media: The case of online news and information. *Information Research*, 11(3), 11-13.
- Nieto, A. (2005). Comunicación institucional: bases para la evaluación. En Sevillano, M. (Ed.), *Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa* (409-442). Madrid: Servicio de Publicaciones de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM.
- Nieto, A. (2006). Comunicación institucional: bases para la evaluación. En Sevillano, M. (Ed.), *Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa* (409-442). Madrid: Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- Nieto, A. (2011). *Comunicación institucional e intangibilidad. Reflexiones sobre su valoración*. Borrador inédito proporcionado por el departamento de Empresa Informativa de la Universidad de Navarra.
- Nieto, A. & Iglesias, F. (2000). *Empresa Informativa*. Barcelona: Ariel.
- Nogué, A. & Barrera, C. (2006). *La Vanguardia. Del franquismo a la democracia*. Madrid: Fragua.
- Norbäck, M. (2005). Cross-promotion and branding of media product portfolios. En Picard, R. (Ed.) *Media product portfolios: Issues in management of multiple products and services* (139-166). London: Routledge
- O'Sullivan, J. (2012). Challenging Values: The "Good" Journalism Online. En Siapera, E. & Veglis, A. (Eds.). *The handbook of global online journalism* (38-59). Malden: John Wiley & Sons.

Ots, M. (2008). *Media Brands and Branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:36522/FULLTEXT01.pdf>

Oyedeki, T. (2007). The Relation Between the Customer-Based Brand Equity of Media Outlets and Their Media Channel Credibility. *The International Journal on Media Management*, 9(3), 116–125.

Oyedeki, T. (2009). A Multivariate Test of the Influence Model. *The International Journal on Media Management*, 11, 72–80.

Palacio, L. (2012). Informe anual de la profesión periodística. *Asociación de Prensa de Madrid*.

Palmgreen, P. & Rayburn, J. D. (1985). An expectancy-value approach to media gratifications. En Rosengren, K. E. & Wenner, L. A. (Eds.), *Media gratifications research: Current perspectives*. USA: Sage Publications, Inc.

Paniagua, P. (2005). *Bibliografía (Críticas y reseñas)*. Camps, Magí (coord.). (2004). La Vanguardia. Libro de Redacción, Barcelona, La Vanguardia Ediciones y Editorial Ariel, 495 páginas. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, vol 11, 441-470. Recuperado de http://pendientedemigracion.ucm.es/info/emp/Numer_11/Sum/5-04.pdf

Park, C. W., Milberg, S. & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of consumer research*, 185-193.

Parreño, M. (2013). La argumentación de los periodistas sobre la calidad del periodismo. En Gómez Mompert, J. L. & Palau Sampió, D. (Eds.), *La calidad periodística: teorías, investigaciones y sugerencias profesionales* (105-118). Barcelona: Aldea Global.

Patronazgo Grupo Godó. (2013). Grupo Godó. Recuperado de <http://www.grupogodo.net/mecenazgo/patronazgo/index.html>

Paulussen, S., Heinonen, A., Domingo, D., & Quandt, T. (2007). Doing it together: Citizen participation in the professional news making process. *Observatorio (OBS*)*, 1(3).

Paulussen, S. (2012). Technology and the Transformation of News Work: Are Labor Conditions in (Online) Journalism Changing? En Siapera, E. & Veglis, A. (Eds.), *The handbook of global online journalism* (290-308). Malden: John Wiley & Sons.

Periodismo que ayuda a pensar. (2011). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca-paginas.lavanguardia.com/LVE05/PUB/2011/09/21/LVG201109210341LB.pdf>

Pérez-Curiel, C., Méndez, I. & Rojas, J. L. (2013). Parámetros de calidad del trabajo periodístico en red. En Gómez Mompert, J. L. & Palau Sampió, D. (Eds.), *La calidad periodística: teorías, investigaciones y sugerencias profesionales* (105-118). Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I; Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Pompeu Fabra; València: Universitat de València.

Pérez-Latre, F. & Sánchez-Tabernero, A. (2012). *Innovación en los medios: la ruta del cambio*. Pamplona: Eunsa.

Pérez-Serrano, M. J. (2010). Análisis del valor de las empresas informativas. *Palabra Clave*, 48(1), 47-59.

Perfil de Empresa Actividades Digital Media S. L. (2014). Madrid: Informa D&B S.A. Recuperado de <http://www.einforma.com/>

Perfil de Empresa del Grupo Godó. (2014). Madrid: Informa D&B S.A. Recuperado de <http://www.einforma.com/>

Perfil de Empresa Iniciativas Digital Media S. L. (2014) Madrid: Informa D&B S.A. Recuperado de <http://www.einforma.com/>

Pew Research Center's Project Staff (2008). The Changing Newsroom: What is Being Gained and What is Being Lost in America's Daily Newspapers? *Pew Research Center's Journalism Project Staff*. Recuperado de <http://www.journalism.org/2008/07/21/the-changing-newsroom-2/>

Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism (2012). State of the News Media 2012. *New Devices, Platforms Spur More News Consumption*. Recuperado de <http://www.pewresearch.org/2012/03/19/state-of-the-news-media-2012/>

- Picard, R. G. (2000). Measuring Quality by Journalistic Activity. En Picard, R. G. (Ed.). *Measuring Media Content Quality And Diversity: Approaches And Issues In Content Research* (97-101). Finland: Turku School of Economics and Business Administration.
- Picard, R. G. (2002). *Media Firms, Structures, Operations and Performance*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Picard, R. G. (2003). Cash cows or entrecote: Publishing companies and Disruptive technologies. *Trends in Communication*, 11(2), 127-136.
- Picard, R. G. (2004). Commercialism And Newspaper Quality. *Newspaper Research Journal*, 25(1), 54-65.
- Picard, R. G. (2005). *Media product portfolios: issues in management of multiple products and service*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Picard, R. G. (2010). *Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-First Century*. Lisbon: Media XXI.
- Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Preciado, A. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias estratégicas*, 16(19), 79-96.
- Preciado, A. (2009). Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 810-818.
- Premio a Plàcid Garcia-Planas por su periodismo de guerra e investigación. (2010). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/cultura/20100604/53939622531/premio-a-placid-garcia-planas-por-su-periodismo-de-guerra-e-investigacion.html>

Premio internacional Conde de Barcelona. (2002, 8 de Septiembre). *The New York Times*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2002/05/05/pagina-55/33990663/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>

Quandt, T. & Singer, J. B. (2009). Convergence and cross-platform content production. En Karin, W. J. & Thomas, H. (Eds.), *The handbook of journalism studies* (130–144). New York: Routledge.

Quiénes Somos. (2014). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/quienes-somos/index.html>

Quinn, S. (2002). Media Convergence: implications for journalism education, *Australian Studies in Journalism* 10/11, 85-105.

Quinn, S. (2004). An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence. *Convergence*, 10(4), 109-123.

Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism studies*, 6(1), 29-38. doi: 10.1080/1461670052000328186

Quinn, S. & Quinn-Allan, D. (2005). *The world-wide spread of journalism convergence*. Proceedings of the 2005 Journalism Education Association Conference. Griffith University, School of Arts. Recuperado de <http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30005866/quinn-worldwidespread-2005.pdf>

Quintana, N. & Sánchez, O. (2006). Información publipropagandística y rédito político-empresarial. Tv y Prensa en la socialdemocracia española. *Comunicación y Pluralismo. Revista Científica de la Facultad de Comunicación de La Universidad Pontificia de Salamanca*, 87-110.

Rahola, P. (1 de mayo de 2011). Entrevista Javier Godó. Javier Godó: "El ADN de 'La Vanguardia' es catalán. *La Vanguardia*. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/cultura/20110501/54148292815/javier-godo-el-adn-de-la-vanguardia-es-catalan.html#ixzz35B3uk9a0>

Radwanick, S. & Aquino, C. (2012). 2012 mobile future in focus. Key Insights from 2011 and What They Mean for the Coming Year. *comScore, Inc.* Recuperado de <http://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2012/2/comScore-Releases-the-2012-Mobile-Future-in-Focus-Report>

- Raneberg, D. (2001). How Telecommunication Invest in the Media Industry. En A. Vizjak & M. Ringlstetter (Eds.), *Media Management* (pp.77-82). Wiesbaden: Springer.
- Rastrollo, M. Á. (2010). *Credibilidad de la empresa informativa. Una perspectiva organizativa*. Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – Universidad La Laguna, diciembre de 2010, 1-18.
- Rice, R. E. (1984). *The new media. Communication Research Technology*. California: Sage Publications.
- Robert Fisk gana el Godó de Periodismo. (2004). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2004/01/29/pagina-35/33639315/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>
- Robinson, J. et al. (2000). Mass Media Use and Social Life Among Internet Users. *Social Science Computer Review*, 18(4), 490-501.
- Roca, J.M. (2004). *Ventaja competitiva y valor de marca en la prensa deportiva: el estilo "marca" (1984-2004)* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra, Pamplona
- Roca, G. (2009). La convergencia de los medios y la guerra de las audiencias. *Quaderns del CAC*, 31, 32, 101-104. Recuperado de http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q31-32_Roca_ES.pdf
- Rodríguez, M. (6 de febrero de 2004). Carrasco, Godó de fotoperiodismo. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2004/01/29/pagina-31/33644041/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>
- Roedder, D, Loken, B. & Joiner, C. (1998). The negative impact of extensions: can flagship products be diluted? *The Journal of Marketing*, 19-32.
- Rohumaa, L. (2013). You Talking to Me? Journalists and the Big Conversation. En Fowler-Watt, K. & Allan, S. (2013). *Journalism: New Challenges* (444-456).
- Rojo, P. A. (2003). Producción periodística y nuevas tecnologías. *Estrategias para la Prensa ante la convergencia mediática*. Sevilla: Comunicación Social.
- Rojo, P. A. (2005). *Prensa y Sociedad De La Información (I): Convergencia Y Diversificación De Los Medios Impresos En La Nueva Era Digital*. Madrid: Visión Net.

Rojo, P. A. (2006). *La Empresa Periodística Multimedia: Creación Y Difusión Digital De Contenidos*. Madrid: Siranda Editorial.

Ruggiero, T. E. (2000). Uses and gratifications theory in the 21st century. *Mass Communication & Society*. 3(1), 3-37.

Ruiz, M. (2001). *Dirección de la empresa informativa*. Madrid: Paraninfo.

Ruiz, C., Masip, P., Domingo, D., Díaz-Noci, J. & Micó, J. L. (2013). Participación de la audiencia en el periodismo 2.0. En Gómez Mompert, J. L. & Palau Sampió, D. (Eds.), *La calidad periodística: teorías, investigaciones y sugerencias profesionales* (105-118). Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I; Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Pompeu Fabra; València: Universitat de València.

Ruiz, C. & Jiménez, E. (2013). La irrupción de los problemas derivados del uso de las tecnologías en la conciencia ética periodística. En Zilles, K., Cuenca, J., & Rom, J. (Eds.), *Breaking the Media Value Chain* (437-446). VII International Conference on Communication and Reality. Recuperado de <http://cicr.blanquerna.url.edu/actas/acta-congres.pdf>

Sala y Puntí recogen los premios Godó. (2003). *La Vanguardia* Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2003/07/25/pagina-47/33999649/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>

Salaverría, R. (2005). An Immature Medium Strengths and Weaknesses of Online Newspapers on September 11. *Gazette*, 67(1), 69-86.

Salaverría, R., López García, X., & Limia Fernández, M. (2005). Análisis comparativo de cibermedios: Lavanguardia.es, Elmundo.es y Elpaís.es. *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*, 125-143.

Salaverría, R. (2010a). Concepto de convergencia periodística. En López, X. & Pereira, J. (coord. Ed.), *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (41-59). Santiago de Compostela: Servicio Editorial Universidad de Santiago de Compostela.

Salaverría, R. (2010b). ¿Ciberperiodismo sin periodistas? Diez ideas para la regeneración de los profesionales de los medios digitales. En Campos, F. *El cambio mediático*, Comunicación Social: Zamora.

Salaverría, R. & García Avilés, J. A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, 23, 31-47. Recuperado de <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>

Salaverría, R. y Negredo, S. (2008). Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones. Barcelona: Ed. Sol 90.

Saltzis, K. & Dickinson, R. (2008, mayo). Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence. *Aslib Proceedings*, 60(3), 216-228. doi: 10.1108/00012530810879097

Sánchez, M. (2013). Movilidad y participación. En: Cabrera, M.A. (coord) *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid; Fragua.

Sánchez De la Nieta, M. A., Monfort, A. & Fuente, C. (2012). El estatuto de redacción en la empresa periodística: criterio básico de Responsabilidad Social Corporativa para la recuperación de la credibilidad del periodismo. En Fernández, J. L. & Paz, S. (Eds.), *Construir confianza: Intuiciones y propuestas desde la Ética para la empresa sostenible*. Madrid: Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas. doi: 978-84-695-9923-5.

Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. Madrid: Cátedra.

Sánchez-Tabernero, A. (2003). El futuro de las empresas de comunicación. En Arrese, A. (Ed.), *Empresa Informativa y Mercados de la Comunicación* (15-39). Pamplona: Eunsa.

Sánchez-Tabernero, A. (2006). La medición de la calidad, instrumento de gestión de las empresas audiovisuales. En Fundación Coso (Ed.), *La ética y el derecho en la producción y el consumo del entretenimiento* (59-82). 4º Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información, Valencia.

Sánchez-Tabernero, A. (2008). *Los Contenidos De Los Medios De Comunicación: Calidad, Rentabilidad Y Competencia*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Scolari, C. A., Navarro Güere, H., Pardo, H., Micó Sanz, J. L. & Coll Parra, I. (2006). *Nous perfils professionals de l'actual panorama informatiu audiovisual i multimèdia de Catalunya*. Vic: Eumogràfic. Recuperado de http://repositori.uvic.cat/xmlui/bitstream/handle/10854/406/docrec_a2006_scolari_carlos_nous.pdf?sequence=1

Serrano-Puche, J. (2013). Una propuesta de dieta digital: repensando el consumo mediático en la era de la hiperconectividad. *Fonseca Journal of Communication*, 7, 156-175. Recuperado de <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/35984/1/Una%20propuesta%20de%20dieta%20digital-FJC.pdf>

Shaver, D. & Shaver, M. (2008). Generating Audience Loyalty to Internet News Providers Through Branding. En Ots, M. (Ed.), *Media brands and branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:36522/FULLTEXT01.pdf>

Siegert, G. (2008). Self Promotion: Pole Position in Media Brand Management. En Ots, M. (Ed.), *Media brands and branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:36522/FULLTEXT01.pdf>

Siegert, G., Gerth, M. A. & Rademacher, P. (2011). Brand Identity-Driven Decision Making by Journalists and Media Managers—The MBAC Model as a Theoretical Framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53-70.

Singer, J. B. (2001). The metro wide web: changes in newspapers' gatekeeping role online. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(1), 65-80.

Singer, J. B. (2004). Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3-18.

Smith, A. (2011). Migración digital. ¿Es este el futuro del periódico? *Telos: Cuadernos de comunicación e información*, 86, 98-100.

- Sobre Barcelona Tribuna. (2012). *Barcelona tribuna*. Recuperado de http://www.barcelonatribuna.com/es/empresa/que-es/_type:1/
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Spot para La Vanguardia. Nariz. (2006). *Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FgbcQqz9hbM>
- Spot para La Vanguardia. Tren Ave. (2006). *Youtube*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AAocahbO03A>
- Starkey, G. (2013). Trust in the diverging, convergent multi-platform media environment. *CM-časopis za upravljanje komuniciranjem*, 8(26), 73-97.
- Stempel et al. (2000). Relation of Growth of Use of the Internet to Changes in Media Use from 1995 to 1999. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 77, 71-79.
- Stenssen, S. (2009). What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(6), 821-836.
- Susana Vera, Godó de Fotoperiodismo. (2005). *La Vanguardia* Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2005/07/15/pagina-39/40626023/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo%20susana%20vera>
- Tallón, J. (1992). *Lecciones de Empresa Informativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Tameling, K., & Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, 75(1), 19-34.
- Taneja, H., Webster, J. G., Malthouse, E. C. & Ksiazek, T. B. (2012). Media consumption across platforms: Identifying user-defined repertoires. *New Media & Society*, 14(6), 951-968. doi: 10.1177/1461444811436146

Tang, Y. E., Sridhar, S. H., Thorson, E. & Mantrala, M. K. (2011). The Bricks That Build the Clicks: Newsroom Investments and Newspaper Online Performance. *International Journal on Media Management*, 13(2), 107-128.

Tarkiainen, A., Ellonen, H-K., Kuivalainen, O., Horppu, M. & Wolff, P-E. (2008). Magazine Online Brand Extensions: Do They Really Affect Brand Loyalty? En Ots, M. (Ed.), *Media brands and branding*). Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB.

Tarkiainen, A., Ellonen, H. K. & Kuivalainen, O. (2009). Complementing consumer magazine brands with internet extensions? *Internet Research*, 19(4), 408-424. doi 10.1108/10662240910981371

“The New York Times”, premio Internacional Conde de Barcelona. (2002). *La Vanguardia*. Recuperado de <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/2002/05/05/pagina-55/33990663/pdf.html?search=premio%20god%C3%B3%20periodismo>

Thurman, N. and Lupton, B. (2008) . Convergence calls: Multimedia storytelling at British new websites. *Convergence* , 14(4), 439–455.

Tungate, M. (2004): *Media Monolitos: How Great Media Brands Thrive and Survive*. Londres: Kogan

Urquiza, R. (2011). Redes, dispositivos y aplicaciones: la simbiosis y economía de la convergencia. *Razón y palabra*, 77, p.52.

Valdettaro, S. (2009). Diarios: entre Internet, la desconfianza y los árboles muertos. En Carlón, M. & Scolari, C.A. (Eds.), *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate (2009 Ed.)*. Buenos Aires: La Crujía.

Van den Bulck, H., Tambuyzer, S. & Ackx, S. (2011). Readers' Responses to Product + Strategies of Print Media Brands: Increasing Readership or Commoditization of Print Media? *The International Journal on Media Management*, 13, 71–85.

Van den Bulck, H. and Tambuyzer, S. (2013). “Collisions of Convergence Flemish News Workers' and Management's Perceptions of the Impact of PSB Newsroom Integration on Journalistic Practices and Identities.” *International Communication Gazette* 75 (1), 54–75.

- Van Kranenburg, H., Hagedoorn, J. & Pennings, J. (2004). Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry. *Journal of Media Economics*, 17(2), 87-104.
- Van Der Wurff, R., Lauf, E., Balcytiene, A., Fortunati, L., Holmberg, S.L., Paulussen, S. & Salaverria, R. (2008). Online and print newspapers in Europe in 2003. Evolving towards complementarity, *Communications*, 33, 403-430.
- Van Der Wuurf, R. (2005). Impacts of the Internet on Newspapers in Europe. *Gazette: the international journal for communication studies*, 67(1), 107–120.
- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. Great Britain: Routledge.
- Van Weezel, A. (2002). Measurement of the Productivity and Quality of Journalistic Work on the Internet. En Picard, R. G. (Ed.), *Media Firms, Structures, Operations and Performance (2002 Ed.)* (191-205). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Vara, A. & Vázquez, M. (2011). La creación de valor en las empresas de información económica: el caso de Expansión. *Estudos em Comunicaçao*, 10, 195-212.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.
- Vishwanath, A. (2008). The 360 news experience: Audience connections with the ubiquitous news organization. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(1), 7-22.
- Westlund, O. & Färdigh, M. A. (2011). Displacing and Complementing Effects of News Sites on Newspapers 1998–2009. *The International Journal on Media Management*, 13, 177–194.
- White, M. (2010). Information anywhere, any when: The role of the smartphone. *Business Information Review*, 27(4), 242-247. doi: 10.1177/0266382110390651

Wiik, J., & Andersson, U. (2011). JOURNALISM MEETS MANAGEMENT Changing leadership in Swedish news organisations. In *The Future of Journalism Conference, Cardiff, 8-9 sep 2011*.

Wilson, S. M. (2005). Preserving the American Community Newspaper in an Age of New Media Convergence and Competition. *Communication Theses*. Recuperado de http://scholarworks.gsu.edu/communication_theses/2/

Wirth, M. O. (2006). Issues on media convergence. En Albarran, A., Chan-Olmsted, S. & Wirth, M. O. (Eds.), *Handbook of media management, Taylor & Francis e-Library*.

Wirtz, B. W. (2001). Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets. *Long Range Planning*, 34, 489-506.

World Association of Newspapers and New Publishers. (1997). *El Marketing Editorial: Una estrategia ganadora*. Recuperado de www.wan-press.org/IMG/pdf/doc-480.pdf

Xavier Sala Martín y Pere Puntí reciben los premios Godó de periodismo y de fotoperiodismo. (29 de mayo de 2003). *El País*. Recuperado de http://elpais.com/diario/2003/05/29/catalunya/1054170457_850215.html

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. USA: Sage Publications.

Zayani, M. (2008). Arab media, corporate communications, and public relations: the case of Al Jazeera. *Asian Journal of Communication*, 18(3), 207-222.

Zugasti, R. (2007). La prensa española de la transición como escenario de apoyo político a Juan Carlos I: el ejemplo de la legitimidad dinástica de la monarquía. *Palabra Clave*, 10(1), 60-71.

VII. ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a David Cerqueda

Director General del Negocio Digital de Grupo Godó (ADM e IDM)

1. Funciones, tareas y relación con los distintos miembros del organigrama

Soy el responsable del negocio digital de Grupo Godó. Llevo a cabo la explotación de todos los negocios digitales del Grupo Godó. Esos negocios son la gestión de *LaVanguardia.com*, del *Mundodeportivo.com*, de *Rac1.cat*, de *Rac105.cat* y de *8tv.cat*, y además de los negocios digitales que no tienen referencia *off-line*, desde los portales de cupones, portales de encuentro de parejas, de clasificados...

Mi cargo depende jerárquicamente del Consejero Delegado, del que dependemos las cuatro direcciones generales: la de prensa, la de radio y televisión, la de publicidad y la de negocios digitales. En cuanto a las redacciones, soy Director General de la sociedad que lleva la redacción digital, Iniciativas Digital Media.

Cada semana nos coordinamos con los otros directores generales y hablamos varias veces al día porque lo necesitamos; por ejemplo, necesito hablar con el de Publicidad para ver si llegamos al presupuesto, si tenemos que hacer algo en especial... con los de la radio para ver si hacen un evento para la final de la champions y desde el área digital tenemos que hacer una cobertura...

Con Enric Sierra, responsable editorial de *LaVanguardia.com*, también me veo varias veces al día. La decisión sobre contenidos siempre recae en él, pero si vamos a preparar el mundial de futbol, vemos lo que necesitamos y lo ponemos encima de la mesa y se ve cómo se activan los recursos. Ellos, a su vez, están al día de cómo va el negocio para orientar a la redacción en un sentido u otro. Sobre contenidos en concreto no influyo.

La dirección general tiene tres grandes patas: una es la de producto e innovación, que depende de Ismael Nafría; otra es la de marketing digital o analítica, que es la que lleva Ferriol Egea; y la tercera, es la de producción, que es la que lleva Carlos González. La primera se ocupa de que los recipientes dónde está la información de la que se ocupa, en el caso de *LaVanguardia.com*, Enric Sierra, sean lo más amigables posibles para el usuario,

que se exploten bien en los dispositivos móviles, que estén bien presentados... que el continuum de la información esté bien hecho. Si los periodistas nos dicen que necesitan algo, nosotros le ponemos el marco. La parte de analítica se encarga de ver qué es lo que da audiencia y resulta bien. La tercera pata se ocupa de la relación con los técnicos; aunque seamos un negocio de contenidos, en la parte digital dependemos mucho de funcionar bien tecnológicamente.

2. ¿Cómo definirías la razón de ser de La Vanguardia?

No hay ningún documento ni ninguna presentación que nos diga *La Vanguardia* es esto, pero sí que es verdad que en *La Vanguardia*, si preguntas a la gente, los valores comunes que salen de allí, creo que sobre todo son la credibilidad, la información veraz, los valores de tradición -es un medio muy asentado-, de influencia y de prestigio. Cualquier cosa asociada a La Vanguardia tiene una connotación de prestigio: el torneo de vela, el torneo de tenis...

Para conseguir eso es necesario hacer las cosas con buena calidad, un periodista no puede publicar una cosa si no está muy bien contrastada, y la tiene que explicar muy bien. Desde el punto de vista del producto, si tienes una aplicación tiene que funcionar muy bien, si te llega un periódico impreso, tiene que estar muy bien impreso. Calidad al hacer nuestro trabajo.

3. ¿Cuáles son los objetivos que tenéis en el corto y en el medio plazo?

Ahora estamos con la organización de una redacción del papel y una redacción digital que forma parte de otra sociedad (IDM) que se encarga de la web, de las aplicaciones móviles y de la smart TV. Nos encontramos en una situación en la que, en el mejor de los casos, somos ineficientes. Por ejemplo, si ayer hubo Eurovisión, habrá una crónica que hizo alguien del papel y otra del digital, y en el mejor de los casos, habremos sido ineficientes, pero lo peor es que podemos hacerlo de forma incoherente y decir cosas diferentes en cada soporte de la misma marca. Esa es la situación en la que estamos hoy, con riesgo de contradecirnos. A lo que aspiramos, en un determinado plazo, cuando toque por temas de convenio y organizativos, es a tener una única redacción en la que el redactor haga la información sin saber casi casi en qué medio lo explotará el editor. Si tú eres un periodista de televisión, de ocio o de gente, haces el artículo sobre Eurovisión y los editores decidirán dónde y cómo se explota. En resumen, tenemos dos organizaciones diferentes y tenemos

que tender a que la marca de *La Vanguardia* es única y publique la información dónde lo haga, tiene que haberla hecho *La Vanguardia*.

En digital hemos ido de momento, sobre todo, a por la audiencia porque prácticamente el único ingreso que tiene es la publicidad y cuanto más audiencia, más te pagan. Nos hemos puesto muy fuertes en generar audiencia, pero es verdad que tenemos claro que las webs del grupo no se pueden financiar a largo plazo solo con publicidad y tenemos que aspirar a que la gente se suscriba y pague por los diarios en el soporte que sea. Por eso tenemos que hacer cambios en la información que damos. Si miras la web de 'La Vanguardia' y la comparas con el papel, son dos cosas totalmente diferentes, aunque tengan algunas cosas comunes. En el papel son artículos de lo que pasó ayer y en la web, es información mucho más del momento, alguno de análisis y también hay piezas que van a buscar audiencia. Si miras las piezas que más audiencia nos dan, están desde los vestidos más sexis de la alfombra de Cannes hasta que un cocodrilo se come a un turista. Quizá contenidos que, por espacio, nunca encontrarías en el papel, sí están en la web porque es un contenido que se viraliza y se difunde muy bien. Lo que tenemos que intentar es que los contenidos sean mucho más homogéneos en todos los soportes.

4. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la calidad del periodismo?

Yo creo que hay dificultades que dependen más del propio ritmo informativo y otras a nivel más organizativo y económico. Las primeras, tienen que ver con el hecho de que la información se hace de forma continua. En el papel tienes más tiempo para contrastar y para hacer las cosas bien. Ahora a la que tienes un *scoop* lo tienes que poner en la web y, a veces, por miedo de que lo digan antes otros, lo pones sin contrastar, sin haber elaborado, sin haber buscado complementos... eso redundará mucho en la calidad porque prima más la inmediatez. El segundo aspecto, tiene que ver con que, por ejemplo, la gente que tenemos en la web es gente muy joven, si llaman al Conseller de economía no les descuelga el teléfono, si llama el del papel, sí. Son gente que, en general, hace periodismo hace pocos años, y los de la redacción de papel, hace 25. La fluidez que tienen y la manera de escribir no es la misma. Hemos tenido que coger a gente nativa, gente joven, con lo bueno que tienen (son mucho más ágiles buscando información en la web, mucho más rápidos, entienden mucho más el lenguaje específico de los medios digitales), pero también con lo malo (tienen menos fondo de armario, menos llegada a la calidad que los del papel).

5. Dentro de vuestros objetivos, ¿qué papel juegan los recursos humanos y cómo estáis redefiniendo la estrategia?

Hasta la fecha lo no hemos conseguido definir y ejecutar una gestión de recursos humanos óptima, ya que estamos hemos ido solventando necesidades de corto y medio plazo. Hemos cubierto las necesidades del digital con gente joven. Pero nos falta el trabajo difícil, el del largo plazo: la formación (por ejemplo, no todos los redactores del papel pueden escribir para la web porque nadie le ha explicado cómo se hace, qué significa un link o cómo se pone un vídeo... exagero, pero es verdad que tenemos a gente muy buena en el papel que no ha tenido prácticamente exposición a la web y tenemos que dotarles de la capacidad para hacerlo). A nivel de recursos humanos, creo que también hay que incentivar más a la gente para hacer las cosas mejor porque hay gente reticente al cambio y quizá ahora se les van a pedir más cosas y a otro ritmo. Recursos Humanos tiene la tarea de formar a los que quieren e incentivar a la gente que no tiene la voluntad de hacerlo y de reclutar a gente preparada. Otra función que tendrá Recursos Humanos es crear un convenio común porque otro de los problemas para fusionar las dos redacciones es que están en sociedades distintas y que no podemos fusionar así como así por temas de antigüedades, ventajas... Esto habrá que desbloquearlo y hacer que las redacciones puedan tener a gente joven y más senior que puedan tener el mismo convenio, que actualmente no es el caso.

6. ¿Qué ayudaría a fomentar ese cambio cultural que es necesario en una redacción en estas circunstancias?

Si todos los redactores están convencidos que *La Vanguardia* es todo, y no es el soporte, lo habremos hecho bien. El cambio de mentalidad que tenemos que conseguir es que los redactores vean que a través de la web llegas a más personas, pero incluso todavía internamente le damos menos valor. Incluso el propio Director tiende a pensar en la web en segunda instancia; a veces comenta que le han llamado preguntándole por qué hemos publicado alguna cosa en *La Vanguardia*. Como él solo ha visto el papel, dice que no lo hemos publicado. Pero sí lo hemos hecho en la web, que también lleva el nombre de *La Vanguardia*. En su día a día, en lo que se fija es en el papel, no en el digital. Cuando llegemos a que todos, desde el Director hasta el becario, digan que cualquier cosa que publicamos en la web se hace porque sigue la línea editorial de *La Vanguardia* y se valora tanto aquí como en el papel, ahí es cuando lo habremos conseguido.

7. ¿Hasta qué punto crees que ayudaría algún tipo de iniciativa de comunicación interna?

Sí, lo podemos comunicar, pero al final yo creo que es más que el Director, los redactores jefe, etc. estén convencidos que hay que ser coherentes con la línea editorial en cualquiera de los soportes. Es más eficaz convencer a los responsables de los contenidos que sea todo consistente, que no que haya una comunicación interna. Probablemente la mejor manera de que esto funcione y de que le puedas incentivar a la gente es poniéndolo en su remuneración variable. Por ejemplo, al redactor jefe, del x que cobra, un 20% el Director de La Vanguardia, valorará si ha ejercido de conjunto Vanguardia en todos los soportes. Es decir, si se responsabiliza a los encargados de los contenidos editoriales mediante su definición de puesto, les puedes exigir que todo lo que haya en la web sea de tan buena calidad como en el papel, de la misma línea informativa... sea *La Vanguardia*.

8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene hoy *La Vanguardia*?

La marca. Hoy el mismo producto que hacemos, lo ponemos bajo una marca nueva, y yo creo que nuestros 750.000 usuarios diarios se convertirían en 300.000, pero no lo sé. Lo que está claro, es que nuestra marca nos diferencia y la gente viene a buscar lo que dice nuestra marca.

Por otro lado, tenemos periodistas que llevan muchos años haciendo información y que son buenos en su trabajo. Otra cosa es que sepamos direccionarlos hacia el medio digital pero tenemos esa ventaja competitiva.

Y, particularmente, *La Vanguardia* tiene la ventaja de formar parte de un grupo de comunicación, y está dentro de un círculo virtuoso y tiene un acceso más fácil a la información exclusiva y talento periodístico.

9. ¿En qué se traduce a nivel estratégico el hecho de que la principal ventaja competitiva sea la marca?

La gente viene a ver nuestra web sin necesidad de preguntarse qué hay dentro. Nos sirve para conseguir audiencia antes de ir a buscar porque saben que van a encontrar el estilo de *La Vanguardia*. Aprovechar eso supone sacar información relevante y exclusiva, elaborada... esa es la manera de mantener la marca. Yo creo que de momento estamos haciéndolo porque tenemos buenos periodistas y un producto digital decente.

10. ¿Ahora mismo el target que tenéis en la edición digital quizá es un poco distinto al tradicional, hasta qué punto os planteáis acceder a ese nuevo público o mantener al que ya teníais?

Llegar al mismo que el del papel seguro que no llegaremos. Los consumos son diferentes. Hay solapes, pero no se puede duplicar el perfil porque son diferentes. Si ves el último EGM que salió a finales de abril, hay un 12 o 13 % de La Vanguardia.com y La Vanguardia papel, pero 7 de cada 8 personas son diferentes. El objetivo no tiene que ser llegar a los mismos del papel sino ir mucho más allá de los que tenemos en el papel. En el papel, la gran mayoría son de Cataluña, en cambio, en el digital, tenemos que aspirar a llegar más allá de esas fronteras.

11. ¿Y eso cómo se hace sin renunciar a los valores que constituyen la fortaleza de la marca?

Teniendo mucha calidad y mucha credibilidad igual, pero siendo menos locales. Haciendo una agenda mucho más nacional e internacional. Igual no hace falta que renuncies, pero tienes mucho más espacio.

12. ¿Habéis hecho algún tipo de estudio sobre la imagen de marca o la reputación?

Estoy seguro que lo habrá hecho el departamento de marketing. Yo esperararía que los responsables de marketing supieran cuáles son los valores asociados a la marca para hacer branding. Sé que sí han hecho estudios de mercado y de impacto, como cuando lanzamos *La Vanguardia* en catalán.

Hay empresas multinacionales que miden su marca y saben perfectamente cómo la gente la percibe, pero es verdad que nosotros probablemente estamos en otras batallas. Aunque esta debería ser una más.

Anexo 2

Entrevista José Luis Rodríguez

Director Gerente de *LaVanguardia.com*

1. Funciones, tareas y relación con los distintos miembros del organigrama

Soy el responsable de todo el negocio digital de ambas marcas. Tengo una relación muy directa e intensa con Carlos González para el tema de operaciones y un poco más lateral con Ismael Nafría para los temas de producto y de aportaciones de producto. Me encargo de coordinar con Publipress los elementos comerciales y tengo relación con el responsable editorial, que es Enric Sierra. Con él consenso los temas de contenido que proceden de otros lugares de la casa, en general de naturaleza comercial, de desarrollo de negocio, que proceden de marketing o de otros lugares. También para temas de desarrollo de producto.

También tengo una relación muy intensa con el equipo de analítica y tenemos establecidos con ellos unos mecanismos de relación mucho más directos que se ven formalmente. Ahora, por ejemplo, estamos muy preocupados con el tema de las redes sociales porque vemos que no lo estamos haciendo tan bien como deberíamos porque hay poca relación entre la gestión de las redes y el departamento de analítica. Yo trato directamente con el responsable de analítica todos los asuntos estratégicos y de orientación y él con su equipo controlan desde los elementos SEO a los más de detalle y de fondo; qué hemos hecho bien o mal, qué ha funcionado o no... Sobre eso, hacen unos informes que pasan a los responsables editoriales para que tengan una guía sobre el entorno en el que se mueven. Ahora estamos prestando atención a las redes sociales porque hasta ahora ha funcionado de una manera muy autónoma y con dependencia del responsable editorial cuando en el fondo lo que estamos buscando aquí son resultados de marketing y no puramente editoriales.

A partir de esta semana hemos iniciado un nuevo formato de reuniones. Ahora estamos en un cambio organizacional hacia la integración de los negocios y redacciones tradicionales y digitales, y hemos cambiado la naturaleza de las reuniones. Hasta ahora hacíamos una reunión centrada en los temas comerciales y asistíamos todos los que estamos implicación: Ismael, Carlos, Ferriol, Enric... y básicamente era una reunión en la que se ponían en común las decisiones que desde el área comercial se requerían. También hacíamos una

común de seguimiento técnico, que es una reunión que ha ido mucho a las operaciones: qué necesidades tenemos, qué lista, qué estamos haciendo... Todo muy táctico. Entonces nos ha parecido que dadas las circunstancias en las que estamos necesitamos incorporar a la gente *off-line* -el responsable del departamento de marketing *off-line*, la responsable de suscripciones por el tema del pago por contenidos...-, que vayan conociendo todos estos mecanismos. Y ahora tenemos una reunión semanal operativa, todos los lunes, dónde se tratan todos estos temas y dónde están representados todos los ámbitos.

Quincenalmente, el Director General y yo tenemos reuniones con la cúpula de Publipress y con la cúpula de sistemas para hacer un seguimiento más estratégico. Los dos reportamos al Consejero Delegado semanalmente y al presidente mensualmente.

2. ¿Cuáles son vuestros objetivos estratégicos en el corto y en el largo plazo?

En el medio plazo tenemos un planteamiento estratégico que condiciona el corto y el largo. Tenemos el objetivo de ganar cuota de mercado y posiciones en el ranking de audiencia digital de una manera muy agresiva. En el caso de *LaVanguardia.com* nos queremos colocar en el top 3 de sites de información general. Para eso se han puesto en marcha diversas medidas, una de ellas es el cambio de sistema editorial que nos permitirá aprovechar mejor los recursos editoriales para confeccionar los productos para todos los soportes. Hemos rediseñado el site para que dé un valor añadido al usuario y que nos permita ampliar el perímetro de la marca y hemos enfocado acciones de orden geográfico y de orden temático para ampliar la oferta y llegar a más usuarios. Estos son objetivos numéricos y esto hace que en el corto plazo nuestros objetivos sean muy modestos: no perder cuota, intentamos abordar todos estos proyectos tan grandes que se nos llevan el 95 % de los recursos disponibles para el pensamiento y el desarrollo de los nuevos sistemas y de las nuevas webs y de poner en marcha los nuevos negocios a partir de abril-marzo del año que viene, sin que se resienta la situación actual. En el caso de *La Vanguardia* vamos manteniendo posiciones por "la magia" que le ponemos, tenemos deberes en el sentido de poner objetivos a las personas, ilusionarlos... estamos muy estancados en general.

3. ¿Hasta qué punto estos objetivos entran en conflicto con la calidad del periodismo en el corto plazo y hasta qué punto la calidad de los contenidos está dentro de esos objetivos?

Yo no creo que los objetivos que tenemos hayan perjudicado la calidad de los contenidos porque esa calidad nunca ha sido espectacular. Ni siquiera el contenido de *La Vanguardia* papel es un contenido Premium, eso es falso. Debería y debe serlo porque en lo que respecta al papel, cuesta dinero para que lo sea. En lo que respecta al contenido digital, tanto más es necesario esto porque queremos que el pago de los usuarios sea una variable más de nuestro negocio. Por tanto, si no mejoramos de manera muy ostensible el ratio de calidad de nuestro contenido, seguro que no nos pagarán. La calidad del contenido es un eje fundamental de los nuevos proyectos y de las consecuencias organizativas de los nuevos proyectos. Tanto desde el punto de vista de la gestión del negocio como desde el punto de vista de la gestión de la redacción, hay que unificar recursos. Todos tenemos que hacer *La Vanguardia* y eso no es algo que se vaya a hacer de forma automática, pero sí que estamos abordando los cambios y los procesos necesarios para que eso sea así.

4. ¿Más allá de la organización de las redacciones, qué papel juega la gestión de los recursos humanos en este proceso (criterios de selección, formación...)?

Sí, tenemos una idea bastante definida de cómo queremos que sea la formación, no tanto los contenidos, en los que no hemos entrado en detalle, aunque sabemos que son muchos y muy importantes. Pero sí sabemos que creemos más en la formación a través de la práctica que no en sesiones muy académicas, aunque algunas tengan que existir. Pero seguramente entraremos en un sistema de formación muy colaborativo con algún tipo de unidad que ayude a la gente a hacerse a la idea de la nueva forma de funcionar. Desde el punto de vista de la armonización laboral y de las condiciones salariales, habrá que tomar medidas para que sea posible que toda esta gente trabaje junta, cosa que hoy en día no sería posible.

Después hay toda una parte de RR.HH. que es menos simpática que es detectar todos aquellos recursos que han ido creciendo durante la época analógica, con un tipo de forma de hacer periodismo sobre todo en lo que respecta a la elaboración del producto, y que se ha hipertrofiado y habrá que reducirlos porque necesitas más recursos para invertirlos en periodismo de calidad y porque no necesitas el mismo número de recursos ni los mismos perfiles ahora que antes.

5. ¿Cómo definirías la razón de ser de *La Vanguardia*?

Es el periódico central de Cataluña y, en tanto que es el central de Cataluña, también es un periódico imprescindible en el resto de España. En Cataluña somos un periódico masivo y,

en el resto de España, solo de élites. Pero sobre todo lo que tenemos que ser es el diario central de Cataluña.

6. ¿Y cuál es su misión más específica?

Organizar y poner de relieve el sentir mayoritario de la sociedad catalana, desde un punto de vista central. Este es el papel social de la marca.

Ahora tenemos retos estratégicos que quizá lo ponen en segundo término o ya damos por hecho que *La Vanguardia* es eso. Ahora estamos muy enfocados a temas de supervivencia. Las cosas de estilo sobre cómo será la marca de *La Vanguardia* y su comunidad, su consumo y los servicios que dará de aquí a 20 años... Eso es una gran incógnita. En todo caso, la incógnita tiene que ver con cómo conseguiremos seguir siendo el periódico central de Cataluña que hemos sido durante toda nuestra historia.

7. ¿Cuáles son los principales activos que diferencian a ‘La Vanguardia’ de sus competidores en este contexto?

Como marca seguimos teniendo un papel central en la sociedad catalana que ningún otro periódico tiene: transversal, moderado, alejado de aventuras... Siempre se ha distinguido por esto.

En el terreno más empresarial, sin duda, lo que más nos significa es una comunidad de una contundencia espectacular. Tenemos 70.000 suscriptores, personas que nos compran por adelantado un año entero de diario, año tras año. Uno de nuestros retos es trasladar todo esto al mundo digital y ver cómo la marca se tiene que mover.

Hoy todavía, somos también en el mercado de los periódicos de papel, un soporte imprescindible para la publicidad. Hoy es muy difícil tener un papel relevante en Cataluña desde el punto de vista comunicativo sin contar con los soportes de *La Vanguardia* en sus planificaciones publicitarias. Aunque esto se ha ido perdiendo.

Somos la marca que mejor representa la totalidad de la sociedad catalana.

8. ¿Cómo se ha trasladado todo esto a la redacción digital: la razón de ser, la misión, los activos distintivos...? ¿Son los mismos o hay alguna especificidad?

Nosotros hasta ahora hemos tratado el tema digital como una economía de oportunidad. Como empresa, nuestra asunción de la necesidad ineludible de una digitalización total a

medio plazo, es reciente. Nos ha costado tiempo darnos cuenta, en parte por la solidez del negocio. Estructuralmente nos hemos resistido mucho a los cambios y ahora ya estamos muy decididos. En estos últimos años, teníamos la percepción de que en *El Mundo* digital se movían cosas relevantes y que, por tanto, teníamos que movernos con la mayor celeridad posible, sobre todo para no perder posiciones y ser competitivos también en *El Mundo* digital. Así creamos una redacción paralela y un negocio paralelo, que desde el negocio tradicional no se percibía. Aquí empezamos a aprender y a introducir un nuevo know how en la empresa.

Es verdad que desde el 2006 hasta ahora, se ha ido evolucionando hacia una fórmula menos popular. Empezamos con un planteamiento muy popular y lo hemos ido acercando a la marca. Eso se culminará ahora con el nuevo diseño de *La Vanguardia*, cuando ya será solo una marca, un solo planteamiento, una sola línea editorial, un solo equipo directivo, un solo pensamiento. Pero hasta ahora han sido dos distintos que se han ido acercando. En la redacción digital es posible que tengan una percepción de crecimiento, pero es posible que tengan una percepción no del todo correcta sobre cuál es su papel dentro de todo el conjunto de la estrategia, sobre todo los dos últimos años creo que han sido particularmente malos para esto. Pero los objetivos que nos planteamos en su momento, en términos de audiencia, de rentabilidad y de posición, se han cumplido bastante bien. Y estamos bien a nivel competitivo, manteniendo nuestras posiciones. Y sobre todo estamos bien en otras dos cosas que también eran objetivo en todo este proceso: hemos adquirido know how digital, desde el punto de vista del negocio periodístico, del conocimiento de las técnicas de análisis de audiencia y del consumo de los usuarios, etc.; y hemos adquirido perfiles periodísticos digitales puros que en la redacción tradicional no existían.

Es verdad que tenemos cosas obsoletas, tenemos un área de participación creada antes de que existieran las redes sociales y a lo mejor aquí deberíamos haber hecho algún movimiento de reforma importante. Hemos ido añadiendo cosas más que replanteándonos lo que habíamos hecho. Hemos invertido en el desarrollo del área multimedia y los resultados no han sido ni de lejos los esperados. A lo mejor aquí también conviene hacer una reforma. Está bien haber adquirido el *know how*, pero también hemos iniciado un camino con los programas que es una relación coste beneficio insólitamente mala. Eso lleva a otras consecuencias que habrá que modificar. De todos modos, creo que la calidad media de la redacción es competente y podemos pensar en que sea el germen de la nueva redacción integrada de *La Vanguardia*.

9. ¿En este proceso tenéis previsto alguna serie de reuniones o debates con los miembros de las redacciones para tratar este tema?

No estamos todavía en esta fase, estamos en fase preliminar. Pero sí tendrá que haber. No creo que sea un debate, pero deberá haber una detección de quiénes son los elementos para liderar estos cambios y deberá haber un equipo de pilotaje de los cambios y herramientas informáticas nuevas que nos ayuden. A nivel de dirección de *La Vanguardia* tiene que haber una comprensión común de los objetivos y de los tiempos, y de los mecanismos.

10. ¿Cómo tenéis previsto fomentar el cambio de cultura que es necesario, qué papel juega la comunicación?

La comunicación es importante en función del trabajo conjunto. Para tener una redacción integrada, tiene que haber una planificación muy superior a la que tenemos en todos los periódicos y se tiene que quitar del centro de la actividad productiva la elaboración del periódico de papel. Seguramente tenemos que hacer algo así como que la actividad periodística se base en función de la agenda que tengas para cada uno de los productos que quieras hacer en cada plataforma y que luego tengas un volumen de especialistas que acaben empaquetando cada uno de los productos. Seguramente teniendo la web como elemento central de producción.

Pero sí, esta comunicación tiene que darse en función del trabajo conjunto. Asignar una serie de recursos del papel y otros del digital que trabajen conjuntamente para hacer una serie de piezas, todas en mi opinión deberían publicarse en el digital en el momento en el que estén hechas y luego tiene que haber un grupo de gente que seleccione cómo se confecciona el papel. Pero eso... iremos moviéndonos. El roce hace el cariño. Tiene que haber comunicación, pero la clave es el trabajo conjunto y hay que establecer los mecanismos para que exista ese trabajo conjunto.

11. ¿A qué target se dirige La Vanguardia?

Nosotros nos queremos dirigir a gente de clase media, media-alta, de entre 25 y 50 años, de capacidad económica alta, con altos requisitos informativos para su vida, para su ocio también, pero en general para su estilo de vida. Catalanes, pero también del resto de España.

La web rejuvenece un poco el target. Lo que pasa es que la web lo rejuvenecía ya en el 2000 y algunos de aquellos ya son del otro segmento. De 25-35-40, 45-55, ya hay gente que ha hecho el tránsito. Se está produciendo un efecto de maduración de la relación con el producto digital. Ya empiezan a haber significativos elementos de pago por contenido cuando se dan las condiciones para que la gente pague: hay fórmulas musicales que han tenido un éxito que no está mal, en el tema editorial como por ejemplo los libros de amazon para kindle hay un volumen que no está mal... La gente se queja mucho, es verdad que antes la gente no quería pagar por nada, pero ahora ya se van encontrando maneras y hay que seguir explorándolas, y seguir combinándolas con sistemas de publicidad mucho más targetizados con bases de datos mucho más potentes y más trabajados. Seguramente tendremos que encontrar modelos de ingresos diferentes a los que ahora tenemos. De hecho, quizá ya los teníamos, pero a veces parece que la venta del papel era solo a través de la publicidad, de los clasificados... y había toda una serie de elementos que habrá que ver cómo hacemos ahora.

Pero, efectivamente yo creo que debemos dirigirnos a un personal relativamente similar lo que pasa es que en un ámbito geográfico más amplio.

Yo no quiero hacer el mismo producto, quiero dirigirme al mismo cliente, quiero hacer el producto adecuado para que lo consuma en todos los dispositivos en cada momento de su vida de forma adecuada. Eso quiere decir que *La Vanguardia* “total” la hará la web, el papel será una selección, otro producto pensado para la gente que quiere consumirlo así, a unas determinadas horas que conocemos, con unos ciertos condicionamientos.

La experiencia *Vanguardia* hay que tenerla de forma simétrica en cualquier soporte. Eso quiere decir que no te encontrarás los mismos contenidos en todos los soportes, pero la experiencia tiene que ser correcta.

12. El principal activo o ventaja competitiva es la marca en las empresas informativas, ¿a nivel estratégico en qué se traduce? ¿Cómo se puede aprovechar ese valor de marca?

Haciendo evolucionar la marca. La marca tiene varios atributos, los valores que en *La Vanguardia* hay que mantener: la moderación, un cierto conservadurismo, un planteamiento liberal, un mundo tranquilo, la confiabilidad, la credibilidad... Estos valores son los de la marca, muy por encima de la realidad de nuestros productos hoy en día. Pero

todavía hoy los mantenemos, tenemos una marca muy fuerte. No paramos de darle patadas y todavía resiste.

La marca tiene que ser el paraguas para toda una experiencia. Los productos informativos al final no tienen por qué ser lo más principal de este procedimiento. Yo creo que hay que hacer una especie de club dirigido al target que hemos comentado y crear una comunidad. Yo en vez de hacer promociones de descuento en Port Aventura, les daría una pulsera VIP que les ahorrara las colas: a nuestro target no le va de pagar 40 euros, pero no quieren esperar y quieren reservar el restaurante que quieren, etc. Dando servicios que pongan la marca en un nivel Premium. Aquí cabe todo, el trabajo de un departamento de marketing muy bien dotado, que aporte desde tarjetas de crédito, a fórmulas de vacaciones Premium, tenemos un club de vinos que creo que debería estar mejor para amantes de los vinos... Cada trimestre tendríamos que tener un vino impresionante a un precio muy competitivo... Tenemos que encontrar muchas maneras de enganchar a nuestros clientes y de monetizar todos esos procesos; unos a través de los pagos diversos de los servicios y del club, y otros directamente de los proveedores que quieren llegar a nuestros clientes, que saben que son muy Premium.

Aquí dentro hay un periódico de papel, productos digitales variados, no solo una web, aplicaciones móviles, operaciones posibles, múltiples maneras de acercarte a tus clientes, como por ejemplo, una alianza con *TripAdvisor* con críticas de los restaurantes de Barcelona dentro de *TripAdvisor* por los críticos de *La Vanguardia*. Buscar presencia y potencia, traspasando confiabilidad y buscando volumen.

13. ¿Qué tipo de medida se podría tomar para explotar ese valor de marca en cuanto a los productos informativos?

Explotando el talento y la calidad. Orientando los equipos de la redacción con objetivos claros. En general, lo que necesitamos, lo tenemos en gran medida en esta casa, pero lo tenemos malbaratado. El otro día intentaba explicarle a un periodista joven cómo ve la vida un periodista senior, el cual está pagado con un nivel de salario importante, que ya hace unos años que tiene cerca la jubilación, pero que en cambio, tiene una experiencia decantada que da un valor a lo que hace que es muy diferente del que tú puedes tener en la primera parte de tu vida profesional, en la que te has de patear la calle, ir a todas las ruedas de prensa, construirte una agenda de la que vivirás durante tu época adulta como periodista, cuando ya seas una autoridad. A un senior no le puedes pedir que trabaje 24

horas porque ya no puede físicamente, y no le puedes transmitir constantemente la sensación de que no vale para nada y de que no aporta valor porque no sabe hacer un pie de foto porque no es su función. En cambio, tú no puedes hacer un diario de calidad sin una cuadra de seniors suficientemente dotada, lo que necesitas es que el staff de tu periódico sepa aprovecharlos, sepa sacarles el valor, a estos y a los que están por debajo.

Hay que orientar la actividad al valor y a la calidad, no a la supervivencia y no solo al marketing. Ha habido un proceso de desvalorización en los periódicos españoles. Cuando descubrimos las promociones, parecía que los diarios sobrevivían por las promociones, pero es una cosa que aunque en algún momento puede ser que haya tenido sentido, ha hecho que se dejara de responsabilizar a la redacción del negocio. Aquí hay un tema de recuperación de la actividad periodística. Hay que poner la calidad como objetivo máximo y último de nuestro trabajo, contar historias. Como dice Juan Antonio Giner, y tiene mucha razón, los diarios hoy están llenos de middle stories y eso no tiene ningún sentido. Un periódico hoy tiene que estar lleno o de long stories o de short stories, pero estas piezas de 90 líneas que ocupan una página, no tienen sentido. Se ha de volver a explicar historias, se ha de volver a explicar los temas con una profundidad más elevada y no solo en el papel. Yo creo que separar el proceso de producción del papel de la actividad periodística nos ayudará. Yo soy de la generación que esto lo juntó y nos permitió mejorar económicamente porque eliminamos toda la fábrica que había detrás y nos permitió pasar unos años con unos beneficios económicos bastante impresionantes hasta la crisis de las subprimes. Pero ahora tenemos que volver a poner el foco en el periodismo y no en los soportes, y quién no lo haga, no sobrevivirá.

Aquí sobreviviremos. Pero apostar por la calidad editorial no quita que haya todo lo otro. No es incompatible. Tenemos un problema porque somos una industria orientada al producto y no al cliente, del cual sabemos poquísimo. La revolución digital es que el cliente tiene el poder y si no lo tenemos en cuenta, estamos mal. Lo poco que sabemos de los clientes tampoco lo explotamos lo suficiente como para modificar nuestras maneras de hacer.

Funcionamos demasiado con la intuición, con el criterio periodístico...

14. ¿Hasta qué punto cuaja la filosofía empresarial de la RSC en las empresas informativas?

Yo creo que ya somos empresas con una parte de RC muy alta. No creo que haya ningún editor del mundo que lo sea por el dinero, porque como actividad empresarial, es penoso, salvando alguna excepción, como ha sido *La Vanguardia* en el último siglo. Pero en general, la actividad de editar un periódico es poco lucrativa. Lo ha sido mucho en pocos casos. Es una actividad que te da acceso. Cualquier empresa que tenga el doble de facturación que *La Vanguardia*, si llama al rey, no se pondrá, pero si le llama el director de *La Vanguardia*, sí. Te da influencia. Tiene una parte de función social importante que en el fondo es la que nos va a dar la bola para sobrevivir en el entorno digital. No somos lo mismo que un nativo o que un agregador. Lo que tenemos que hacer es que todo lo que hagamos sea más coherente y refleje los valores de nuestra marca.

15. ¿Existe alguna memoria en la que se recojan todas las actividades que se hacen a nivel de RSC?

Si existe, es poco conocida. Hay una memoria de actividad anual del Grupo, que la coordinaba Màrius Carol, cuando era director de comunicación.

16. ¿Hasta qué punto sería útil o necesario crear un departamento de comunicación que integrase todas las actividades de comunicación para integrar a la vez los objetivos de todos los departamentos?

Hay un déficit de comunicación, estoy de acuerdo. No me extenderé más.

Anexo 3

Entrevista a Ismael Nafría.

Director de Innovación Digital de ADM

1. Funciones del cargo y posición en el organigrama.

Dependo de David Cerqueda, director general del área digital, que depende directamente de Carlos Godó. Mis funciones básicas son el diseño de la estrategia digital, el análisis del mercado de las noticias *on-line* y *off-line* en el mundo y la extracción de las mejores prácticas, ideas, herramientas, tendencias... para explicarlas internamente e intentar aprovechar del mejor modo posible todo aquello que podamos aplicar en nuestros medios *on-line*.

Ahora estamos trabajando en todo el desarrollo y rediseño de *LaVanguardia.com* y de *Mundodeportivo.com*.

También atiendo la relación con los posibles proveedores que ofrecen soluciones o herramientas que se pueden aplicar en las webs del grupo y cualquier solicitud de información que provienen de toda la casa.

2. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos que se exigen a tu función?

Ayudar a generar más negocio a través de la actividad digital, lo cual quiere decir aumentar la audiencia porque eso comporta aumentar la inversión publicitaria y, por otro lado, pensar en otras vías de ingresos como pueden ser las suscripciones digitales. Entonces todo lo que suponga desarrollar el producto digital para aumentar esa audiencia y esa inversión entra dentro de mis funciones.

3. En el desarrollo de producto, ¿qué papel tiene la innovación en contenidos y la diferenciación?

De los contenidos se encargan principalmente los editores. En el caso de *LaVanguardia.com* el director de *La Vanguardia* a través de la figura del sub-director que es Enric Sierra. Es gente de la redacción de la edición impresa que se encarga de la dirección periodística de la redacción *on-line* y la creación de contenidos depende de ellos.

Desde el área de innovación digital se sugieren algunas ideas, como ahora puede ser la idea de desarrollar más el periodismo de datos, pero la decisión depende de ellos.

Cada año hacemos una reunión anual interna de dos días y debatimos y hablamos todas las propuestas. Solo en el caso de que se estuvieran haciendo cosas que no tuvieran que ver con lo que creemos que es un producto digital, nosotros intervendríamos.

4. ¿Qué distingue a La Vanguardia de sus competidores?

En primer lugar, todo lo relativo a la marca es un valor diferencial porque es el principal motivo de acceso a sus contenidos, con independencia del soporte en el que se distribuyen esos contenidos. La mayor parte de la gente no distingue entre soportes y en la web espera encontrar los valores a los que estaba habituado, o bien porque era lector del papel o porque sabe que es un diario de determinado tipo y busca esa misma línea editorial.

Desde el punto de vista práctico, hemos sido bastante pioneros en la apuesta por la participación, aunque hoy todo el mundo lo es y se ha perdido bastante valor diferencial. Lo hemos sido también en la producción audiovisual, aunque creo que es muy difícil que en Internet se nos identifique con un productor audiovisual potente, y los resultados son relativamente discretos. También hemos apostado mucho por la información en directo, hacemos muchos cada año (centenares) y tiene unos muy buenos resultados de audiencia. Otra iniciativa que tiene mucho valor diferencial es la Hemeroteca, por todo el valor histórico que aporta. Y, por último, la apuesta por la información local, de todas las comunidades autónomas y comarcas de Cataluña. Eso nos está ayudando a consolidar al público catalán y a algunos sectores de la población española. En varias comunidades autónomas y comarcas, hay colaboradores y personas que nos ayudan a tener información exclusiva para *LaVanguardia.com*.

El resto está un poco limitado aún al papel, como pueden ser los contenidos de opinión o la sección de *La Contra* que es algo muy diferencial. Aunque están en la web, desde que son de pago, tienen poca difusión y hemos perdido cierto valor diferencial en el área digital. Sin embargo, tenemos algunos planes de modificarlo.

5. ¿A qué target está llegando *LaVanguardia.com* y a cuál pretende alcanzar? ¿Es el mismo que el del papel?

El público *on-line* es muy distinto al del papel y aspiramos a llegar a un público diferente, diverso y disperso geográficamente porque, si no, no tenemos negocio a hacer. El mercado clave es el mercado español; llegar a ser líderes en Cataluña y en España lo máximo posible. Para nosotros el mercado internacional es menos interesante desde el punto de vista del mercado publicitario y, aunque tenemos público, no hemos puesto el foco en él.

Aunque el público sea distinto, no nos planteamos crear una marca distinta, porque es uno de los mayores valores que tenemos. Sin embargo, en Internet debemos abrir el espectro de temas y públicos a los que queremos llegar y podemos combinar sin problemas una información más light con información más tradicional.

En la web la gente es consumidora de distintas marcas y perfiles ideológicos. De esos usuarios tenemos muchos que son muy habituales pero eso no quiere decir que consuman solo La Vanguardia y la batalla más importante es ver hasta qué punto están dispuestos a invertir. Lo que estamos haciendo muy bien es asegurar la transición de todos los suscriptores del papel para que sigan siéndolo a través del soporte que sea.

En cuanto a nuestra estrategia, a día de hoy es cierto que el producto web y producto papel son muy distintos, aunque no pretenden serlo. Personalmente creo más en la estrategia de *The New York Times*, que publica lo mismo para todos los soportes digitales y en el papel, una selección de lo digital, lo cual es más coherente. Y en España quizá deberíamos apostar más por la coherencia.

Ahora mismo necesitamos llegar al volumen de audiencia para llegar a la publicidad de nuestro mercado porque, si no, tampoco podemos desarrollar el producto y tenemos que ser un poco flexibles. Es cierto que la mejor estrategia en digital no es cerrar completamente los contenidos que provienen del papel porque al fin y al cabo son el mayor valor diferencial y lo que hace a nuestro público reconocer a La Vanguardia. Si intensificamos el valor de lo que publicamos en el papel pero bien tratado y adaptándolo bien a la web, daremos un paso importante y la web será más completa.

6. En el salto de calidad que requieren los productos digitales, ¿Qué papel juega la selección de los profesionales responsables del desarrollo de los contenidos?

No es mi campo de responsabilidad, pero lo que sigue siendo necesario son buenos periodistas y, después, la formación que tengan en las competencias necesarias para desenvolverse en el mundo digital. Ambas cosas son imprescindibles. Saber de periodismo

de datos, de *storytelling* digital, conocer cómo funcionan los buscadores y las redes sociales, es importante, pero si no son buenos periodistas, no sirven para nada.

Se hacen muchas sesiones internas de formación en este sentido.

7. Aparte de la publicidad, ¿qué alternativas de financiación habéis desarrollado?

Algunas iniciativas de *e-commerce* como puede ser la venta de ejemplares de la hemeroteca. Acuerdos con terceros para promociones. Venta de *e-books*, etc.

Anexo 4

Entrevista a Ferriol Egea.

Responsable de Analítica Web de *LaVanguardia.com*

1. Funciones, tareas y posición dentro del organigrama.

Coordino un equipo de 5 personas, cuatro de ellas tienen vinculación con *La Vanguardia* y una con *El Mundo Deportivo*. Nuestra función es hacer *reporting* de todo lo que está pasando a cada hora y cada semana en las páginas web del grupo. También analizar el resultado de lo que hacemos en contraste con lo que hace el mercado y estudiar nuestra posición en los rankings.

A nivel de planificación estratégica, cada semana nos reunimos con el equipo de redacción (el portadista y el jefe de información, que en este caso son Joel Albarrán y Josep María Calvet). El jefe de información nos explica cuáles van a ser los temas más importantes de la semana. Nosotros en base a los datos que hay, evaluamos el resultado que hubo la semana anterior con lo que se hizo y les damos sugerencias sobre cómo podrían mejorar la distribución del tráfico; indicaciones que no tienen que ver con la producción, sino simplemente indicaciones de SEO conforme a lo que indican las tendencias de tráfico como las que ofrece Google Trends (palabras clave, temas candentes y momentos en los que va a haber más tráfico, redes sociales en las que van a estar más presentes, qué va a hacer la competencia...). Intentamos ayudar a las audiencias e influir en su navegación de manera que inviertan más tiempo. En los últimos años intentamos influir en las decisiones editoriales, o al menos, abrir el debate sobre lo que se destaca o no sobre todo en la portada en función de lo que se ve o no que interesa a la audiencia. Evidentemente, la decisión final recae en los periodistas y hay temas (sobre todo los que marca la edición de papel) que por su relevancia son inamovibles, pero siempre les daremos las indicaciones sobre cómo está reaccionando la audiencia. Cualquier cambio en la organización solo sucede cuando todas las partes son conscientes de que hay un problema y de que se puede mejorar. En esta redacción, en los últimos años, hemos conseguido que se abran a los datos y que haya una mayor sensibilidad hacia lo que es Internet.

También interactuamos mucho con el director de innovación digital (Ismael Nafría) para ver qué herramientas son las necesarias y las más útiles para hacer más óptimo el trabajo de los periodistas o el nuestro. También hacemos muchas sugerencias sobre cómo afrontar mejor los retos del mercado y cómo invertir mejor el tiempo y el dinero. Por ejemplo, el año pasado llegó un momento en el que el tráfico se estancó porque *La Vanguardia* había podido capitalizar mucho el tráfico con el tema catalán en el último trimestre y llegó un momento que ese tema perdió interés para los usuarios. Hicimos un estudio sobre cómo nos estaban superando los diarios de la competencia a través de herramientas como las de *Comscore* y luego hicimos una propuesta de producto; reforzar los temas de tecnología y de televisión y de gente. Son temáticas más light que se ajustan mejor a los hábitos de las personas jóvenes que nos consumen en la web y por los que nuestros competidores han apostado fuerte. Por eso, se invirtió y se contrató a una persona solo para televisión, que es una de las estrategias que nos está saliendo mejor y se reforzó así la sección de gente porque antes había una sola persona que asumía todo (televisión, gente, ocio...) y esas temáticas no se podían tratar del todo bien.

Después también participamos bastante como oyentes en el concepto de lo que es el negocio porque tradicionalmente la analítica web se ha encargado sobre todo en sitios de e-commerce de todo lo que es el proceso de conversión y de la venta final, no solo del volumen de audiencia sino de cómo convertir el usuario en registrado y conseguir su inversión. Tal y como funciona esta empresa, hay un departamento que se encarga de suscripciones e intentamos participar y aportar sugerencias en sus procesos. Es una relación que es muy reciente. La realidad es que este departamento ha sido ajeno a Internet hasta hace poco. No es lo mismo promocionar ciertos productos en otros servicios digitales dedicados exclusivamente a la venta en Internet (como es Letbonus) y querer hacer lo mismo a lo mejor implica dejar de ser *La Vanguardia*. Entonces lo que intentamos es dejar de funcionar por separado y, a la vez que intentar capturar a la audiencia, fidelizar a los usuarios y luego construir a partir de ese flujo. Estamos estudiando lo que consume el usuario registrado y el suscriptor, y no solo centrarnos en la batalla de la audiencia. El reto es impulsar una estrategia para el negocio. Cuando empecé hace tres años la preocupación fundamental era capturar audiencia, usuarios únicos, que puede ser perverso. Pero ahora el proyecto se orienta a captar a los *heavy-users*.

2. ¿Qué significa que se puede medir la marca?

Por ejemplo, en la casa siempre ha habido un debate importante sobre el producto vídeo de *La Vanguardia*, siempre ha sido uno de los estándares de la web y a nivel de audiencia da muy poco y es muy poco rentable. Sin embargo, se hace una inversión muy importante, hay un departamento propio, seis personas dedicadas, muchos colaboradores, los costes de producción son elevados... Llegó un momento en que nos dimos cuenta que si fuera un producto de marca se podría valorar cuánta gente viene a *La Vanguardia* para ver los vídeos o entra directamente a la sección de vídeos sin pasar por la portada, porque eso es el valor de marca, pero si la gente no lo consume no puede considerarse valor de marca. Hoy tiene una audiencia de unos 300 mil usuarios sobre un total de unos 9 millones. Cuando nos desviamos de lo que sabemos hacer mejor y hacemos otros formatos que no dominamos tanto como los demás, es muy difícil que nos distingamos por ello. A veces se ha pensado que por que un vídeo tenga mil visitas ya es un éxito, pero no es así. Ni siquiera aquellos que cualitativamente se valoraban más porque eran más próximos a lo que es *La Vanguardia*, como pueden ser los vídeos de Sala i Martí o Gay de Liébana, que son los que más acogida han tenido han superado mucho esos mínimos de audiencia, pero posiblemente si lo han hecho es porque se aproximan más a lo que es la marca y cualitativamente pueden ser más relevantes para los usuarios.

Lo que sí podemos considerar que es un contenido de marca a nivel de audiencia es la sección de política porque es la que tiene más volumen de forma más regular. Siempre está entre el top 3. Lo que nos sorprende es que la sección de Internacional, que aunque siempre ha sido uno de los 'cores', en Internet siempre está entre el top 15, pero nunca entre el top 5. Excepto el año pasado con los temas del nuevo Papa, que precisamente no era un tema de marca, sino que fue un tema que se capturó a nivel de SEO que se estaba buscando en tiempo real. Aun siendo el periódico que tiene más corresponsales en el extranjero y el producto internacional siempre ha estado asociado a la marca, puedo decir que mientras en lo más visto de nuestros competidores siempre está lo internacional, en nuestro caso, no.

3. ¿Esas tendencias de consumo que implican cambios importantes con respecto a lo que ha sido la marca tradicional podrían implicar cambios en su identidad?

Creo que como mínimo habría que hacer algo de autocrítica a partir del feedback que te dan los datos. Yo solo puedo mostrar los datos y ver lo que está haciendo la competencia y lo que estamos dejando de hacer nosotros.

¿Qué noticias son las más consumidas, las que vienen de la edición impresa o las que se producen directamente para la web?

De la edición impresa nunca he visto ninguna que supere los 5000. No se puede comparar porque el número de suscriptores activos en la web es muy bajo. Sería desvirtuar un poco el debate decir que una cosa funciona más que la otra. Lo que sí podemos ver es que algunas cosas del papel que puntualmente se publican en abierto en la web pueden llegar a tener más usuarios, como pueden ser los artículos de opinión de Enric Juliana, pero son artículos muy densos y para un perfil muy heavy, y nunca alcanzarán tanto volumen como un contenido viral o más light.

El día que publicamos la carta de Sandro Rosell de despedida a Tito Vilanova, que iba a ser para el papel y al final se liberó porque la muerte de Tito fue por la tarde, la noticia dio mucho más resultado en *El Mundo Deportivo* que en *Vanguardia* porque es su branding. En cambio, los artículos de opinión de *La Vanguardia* yo pensaba que eran uno de los puntos más fuertes y raramente superan los 10.000 usuarios únicos. Es algo que parece que se ha perdido con el tiempo. He visto que *La Vanguardia* ha dejado de ejercer como voz que necesita influir sobre un tipo de lector, porque ahora tenemos todos los artículos en cerrado y, en cambio, cuando estaban en abierto, eran los contenidos más vistos del día, pero desde que hay que pagar, el usuario ha dejado de pinchar. Ahora con el nuevo rediseño el departamento de suscripciones plantea la idea de poner artículos Premium distribuidos por la Home, pero pensamos que el usuario se acostumbrará a que combinemos contenidos de pago con contenidos en abierto, y el problema de la poca intención de pago que hay en el usuario no es un tema de distribución, sino que no lo estamos comunicando bien o no lo estamos vendiendo bien o realmente no le dan valor. Hay que pensar qué le vamos a ofrecer al heavy user y por qué le vamos a hacer pagar. Si para poner un muro de pago le ponemos un límite de consumo gratuito y mezclamos contenido viral con el contenido de más valor como puede ser el de opinión, no tiene sentido hacerle pagar por un contenido que no tiene valor. Es decir que si se crea un muro de pago, seguramente hay que excluir todo aquello que no tiene valor y que resta más que suma. Y en eso están pensando.

4. ¿A quién reportáis estos datos y quién toma este tipo de decisiones más estratégicas?

Yo reporto directamente a David Cerqueda. Lo que hacemos son dos informes mensuales, uno de mercado y otro sobre nuestro propio rendimiento, que van directamente a Carlos Godó y a Jaume Gürt que es uno de los directores generales. Allí intentamos reflejar todas nuestras reflexiones, más allá de los datos, para intentar que les llegue la información importante. Cuando se abrió el debate del pago intentamos forzar su avance porque en el momento en que se decidió cerrar todo el contenido del papel, los resultados no han sido óptimos y en el papel tampoco ha habido más ventas y ha llegado un punto en que nos tenemos que plantear la situación. A los directivos les empieza a gustar este otro feedback y quizá en marketing falta más este interés porque ahora mismo trabajamos por separado y el conocimiento que tienen del usuario es limitado. De momento todavía cuesta establecer un diálogo. Es necesario que ese diálogo se produzca por las dos partes para que también la analítica vaya más allá.

5. ¿Podemos considerar la Analítica una prioridad estratégica dentro de la empresa?

Yo creo que ahora sí. Antes solo se miraba el volumen de audiencia y el rendimiento que daba el producto digital, pero creo que la visión del negocio que tienen los ejecutivos ahora empieza a cambiar. Viendo el ejemplo del *New York Times*, donde hay un departamento de *Big Data* en el que se estudia al usuario como un cliente único y están integrados todos los departamentos, estamos empezando a ir hacia allí, aunque con muchos menos recursos y a un ritmo más lento. Es un cambio cultural muy importante y no acaban de ser conscientes de lo que puede implicar, pero estamos planteando cambios de organización que van en esa línea, aunque de momento, la integración se quiere que se produzca solo en el ámbito digital. De todas formas, ahora se nota mucho más el apoyo de la dirección y el interés por nuestro trabajo. El hecho de que podamos mostrar datos objetivos sobre lo que pasa hace que podamos hablar con mucha más neutralidad sobre lo que no va bien y hay que solucionar y eso está gustando.

6. ¿Cuáles son los principales métodos que utilizáis?

Para el tiempo real tenemos *Google Analytics* que nos dice cuántos usuarios están conectados. Luego tenemos *Charbit*, que nos dice exactamente qué pasa dentro de cada página mediante mapas de calor. Estas dos son las que utilizamos a diario y de forma simultánea vamos dando sugerencias e indicaciones a la redacción sobre la audiencia mínima que hay que alcanzar, etc. También utilizamos *AT Internet* que nos da datos en tiempo real pero acumulados y nos da una visión a largo plazo (mensual, tipo de

contenidos, etc.). *Comscore* nos da la foto del mercado: usuarios únicos del sector y páginas vistas, tiempo de estancia en la web, contenidos más vistos, nuestros y de los competidores, etc. El perfil sociodemográfico lo tenemos por *Comscore* y lo tendremos también por Google Analytics pero es menos fiable. *Comscore* filtra el perfil con el uso y es un panel que es más fiable.

7. ¿Qué sabes del perfil del usuario más abundante en la web?

El más abundante es el que viene una vez al mes y viene por redes sociales u otros canales de distribución y viene a consumir un determinado contenido e igual que vino, se va. Eso es un problema porque somos muy buenos capturando y muy malos fidelizando. Ese porcentaje de gente puede llegar a ser más de un 30%.

Otro perfil es el que viene a la portada, que no es suscriptor, que se conecta sobre todo por la mañana entre 9 y 11 y que vienen a consumir sobre todo noticias de política y locales.

Según *Comscore*, tenemos un perfil mayoritario de entre 25 y 35 años y luego de 35 a 44. Nosotros tenemos el 44 y más arriba mucho más fuerte que el resto de usuarios. Eso nos perjudica porque ese público en el panel no está muy bien representado. Poco, pero nos perjudica.

8. ¿Con qué variables defines la fidelidad del usuario?

El que vuelve al menos 10 veces al mes. Lo que hacemos es medir grados de Heavy users, desde el usuario que hace más de 10 páginas vistas al de 25 al mes. A partir de aquí analizamos el consumo por usuario como el tiempo de visita. El usuario que hace más de 10 páginas vistas en la web consume mucho tiempo en la visita (más de 30 minutos). El 25 % de los usuarios consume más del 40% de las páginas vistas y ya se acercaría a esa otra mayoría que nos visita solo una vez al mes y para contenidos específicos.

9. ¿Qué limitación crees que entre todas las herramientas no se acaba de resolver?

Lo que no acaban de cubrir es el cruce de lo que hace el usuario con su relación con el medio fuera de Internet. Falta profundidad para poder segmentar mejor y cruzar los datos del perfil y el uso de cada tipo de usuarios.

Anexo 5

Entrevista a María Boria

Responsable del área de suscripciones de *La Vanguardia Ediciones S. L.*

1. Funciones, tareas y organización

Por un lado, gestionamos las suscripciones a la edición impresa, que suponen unos 65.000 lectores, de los cuales 30.000 tienen también la suscripción digital porque la han solicitado. Esa parte de la gestión se organiza en varios departamentos:

- El Área de captación y marketing, que se encarga de realizar las campañas en prensa, argumentarios de marketing, y de definir las ofertas para captar suscripciones. Dentro de esa área hay un departamento de *Back Office*, el cual está en contacto con cinco empresas de telemarketing que trabajan para él: les dan los datos de la base y ellos introducen en su sistema las suscripciones que quieren darse de alta y desde el departamento de *La Vanguardia* las validan.
- El departamento de fidelización que se encarga de buscar todas las ventajas para los suscriptores: El club, ofertas, descuentos, tarjeta del suscriptor, etc. Y de publicarlas en la web del club.
- El departamento de servicios, que se encarga de toda la gestión de las suscripciones: entrega a domicilio, recogida en kiosco o de los vales. Hay un teléfono 902 atendido por *Emergia* que recibe las llamadas (unas 600 al día de media). Hay gestiones que el operador puede solucionar en el momento en el sistema y otras que no pueden y lo derivan vía CRM al equipo interno de servicios. Suelen ser reclamaciones porque no reciben el diario, o no reciben vales, o problemas con el reparto...
- El departamento de facturación, que se encarga cada semana de facturar cada suscripción a los particulares o a los grandes clientes.
- Y el equipo de recobro, que gestiona las devoluciones de recibos que llegan y contacta con los suscriptores para recuperar el recibo.

Por otro lado, gestionamos las suscripciones digitales, que ahora son unas 3.200, y que es más sencillo porque hay menos volumen. Esa gestión también se realiza desde varias áreas:

- El Departamento de captación, en el que una persona hace todas las campañas con refuerzo de agencias externas, con el departamento de sistemas...
- y el departamento de *Back Office* digital, que gestiona los problemas de entrega “telemática” en vez de los problemas de entrega física.

2. Relación del departamento con la dirección de Grupo Godó y con los otros departamentos de La Vanguardia (redacciones y marketing)

Yo dependo del Director General Corporativo del negocio de prensa, Jaume Gurt y le reporto a él y a Carlos Godó, Consejero Delegado.

Tengo poca relación con el departamento de marketing, solo para alguna acción concreta. Nosotros hacemos el marketing de suscripciones y el departamento de marketing de Godó asume el de kiosco. La captación recae en el departamento de suscripciones. Nos apoyamos en agencias de comunicación para la publicidad de los diversos productos, y suelen ser agencias distintas.

También tenemos poca relación con las redacciones, solo cuando es preciso hacer algún contenido redaccional para promocionar alguna campaña.

3. Relación con el consumidor, conocimiento de su perfil

El contacto que solemos tener con los suscriptores es el relacionado con las posibles insatisfacciones y con las bajas. Los principales motivos suelen ser los económicos o la defunción. La línea editorial no suele ser un motivo de baja, excepto en el 2012, cuando hubo un pico relacionado con la línea de apoyo al soberanismo de Mas. Cuando son temas logísticos se procura ofrecerles una solución o compensación para demostrarles que podemos seguir prestando un buen servicio. El conocimiento que tenemos de los lectores se limita a la evolución de la demanda.

4. Expectativas sobre el futuro

Somos uno de los diarios con más suscriptores de Europa. Se está notando la baja en los últimos años y vemos la necesidad de ofrecerles un producto digital que les aporte un contenido editorial con valor y cualificado que merezca el pago. Un producto diferenciado.

Pero aún no se sabe cómo debe ser ni se investiga lo suficiente. Lo que sabemos, según investigaciones internas mediante Focus Group, es que los suscriptores del papel raramente leen la web y tampoco lo harán en el futuro porque les parece que no refleja lo que es *La Vanguardia* para ellos.

Anexo 6

Entrevista a Óscar Ferrer.

Director de Marketing de *La Vanguardia Ediciones S. L.*

1. ¿Cuáles son las principales funciones del departamento?

Tenemos dos objetivos: vender el mayor número de diarios posibles y generar los máximos ingresos posibles, mediante la venta de diarios, manteniendo la cuota de mercado y una difusión determinada, la venta de productos que no son editoriales o acuerdos o negocios que reportan ingresos adicionales y que no están relacionados con la publicidad.

2. ¿Cuál es su relación con la dirección del Grupo? ¿Y su relación con las redacciones de LV?

Dependo de la Dirección General de *La Vanguardia*, de la parte administrativa (distribución, marketing, administración, rrhh, controlling).

Estamos en contacto con la dirección editorial y con la redacción porque todos actuamos sobre el producto, pero cada uno desde sus responsabilidades: marketing no influye sobre la información y la redacción no influye sobre nuestro trabajo. Pero colaboramos, por ejemplo, cuando marketing impulsa la promoción de un libro y requerimos de los servicios de la redacción para darle difusión y, en el caso de que sea noticiable, asumirán su redacción o si no, propondrán otras vías para publicarlo. No vendemos páginas de información a cambio de un acuerdo económico, pero sí favorecemos el posicionamiento de las empresas con las que tenemos acuerdos, aunque no a nivel informativo. Esos acuerdos consisten en que *La Vanguardia* ofrece lo que tiene (espacios para publicitar – kiosco y diarios- y la distribución) y las empresas tienen productos y no canales de distribución. Nosotros tenemos capacidad para prescribir porque la marca es fuerte y le damos visibilidad solo a ciertos anunciantes. *Publipress* vende solo páginas de publicidad y espacios en los otros medios del Grupo. Nosotros, no.

Antes no había ninguna interacción entre todos los departamentos, ni tampoco entre los de marketing y los editoriales, pero ahora sí se funciona más conjuntamente; nos ponemos de

acuerdo para promocionar los productos editoriales, como son los suplementos. Esta tendencia va a más porque el negocio está sufriendo.

3. ¿Cuál es la influencia que ejercéis en los productos editoriales de LV?

Cuando hay una promoción de un producto nuevo, por ejemplo, porque la redacción, administración o *Publipress* detecta un segmento en el mercado de anunciantes y deciden que sería bueno lanzar, por ejemplo, un suplemento de moda, hay un trabajo conjunto. El contenido lo lidera la redacción pero marketing indica algunos enfoques determinados o que los espacios publicitarios sean de una manera específica para que se ajusten a sus necesidades. Orientamos sobre las tendencias del mercado, pero es un trabajo conjunto. Pero la relación es más bien con respecto a productos no relacionados con la actualidad.

4. ¿Cuál es el conocimiento que tenéis sobre los lectores? ¿Cómo los investigáis?

Es triste, pero conocemos muy poco a los lectores que van al kiosco a comprar, prácticamente no lo sabemos, aunque nos lo imaginamos. Sí sabemos quiénes son los suscriptores que son el gran apoyo que tenemos. Los datos que tenemos son los de EGM. Solo tenemos un perfil pero no se sabe mucho sobre sus necesidades y expectativas, aunque de vez en cuando sí se hace algún *Focus Group* a nivel interno, con lo que puedes ver la percepción que hay sobre el diario a pesar de que sea con poca gente. Pero eso también está cambiando porque eso es para la edición impresa. Con el digital, la gente se manifiesta, comenta y se pueden ver cosas sobre cuestiones concretas. Aun así hay un cierto desconocimiento.

Nosotros sabemos dónde está nuestro comprador, dónde no está, edad, nivel de vida,...

Hay relación con la analítica web pero probablemente mucho menos de lo que se debería. El problema es que el usuario web no paga y el que paga es un suscriptor, del que sí tenemos datos.

De analítica sabemos lo que hace pero no su perfil, ya que si no se registra.... La gestión de los datos en los periódicos no es uno de los temas cruciales porque hasta ahora no había tantos datos. Solo sabemos el perfil genérico.

5. ¿Han cambiado las expectativas de los consumidores? ¿Han cambiado sus perfiles?

Hay un cambio de hábitos. Durante la semana tienen poco tiempo, cada vez menos, y *on-line* ya se informan. El fin de semana si le dedican más tiempo. Esta es la principal diferencia, hay un cambio de frecuencia y se invierte menos en papel, y es muy difícil recuperarlo. Las caídas en ventas no son tan radicales, pero sí hay un cambio de hábito. También por eso cambian los tipos de suscripción que se demandan y la combinación de productos. La gente que nunca ha comprado un periódico de papel es muy difícil que lo recuperemos, probablemente no comprarán. Hay un cambio pero no sabemos cuándo llegará y es demasiado pronto para hacer un cambio de producto. Intentamos que la transición sea lo más moderada posible.

La relación que tenemos con los lectores tiene que ver con las promociones o ventas, no tenemos mucho conocimiento sobre sus expectativas o satisfacción con respecto a la línea editorial, cuyas quejas van al departamento de suscripciones o a la redacción.

6. ¿Cómo definirías la identidad de la marca?

No sé si hay un documento, pero la podríamos definir a través de la tradición, la credibilidad y la centralidad, aunque no sea un valor muy al alza, es lo que ha diferenciado a *La Vanguardia*. Además, la tradición ha creado un vínculo muy potente con los lectores. Tenemos que hacerlo muy mal para romper ese vínculo. A la gente le costaría que desapareciese *La Vanguardia*.

7. ¿Cómo gestionáis la imagen de marca?

La gestión de la marca se limita a fomentar su presencia en eventos culturales que se relacionan con su forma de ser. Nos asociamos con cosas concretas, no tanto para hacer marca, como para asociarnos con actividades culturales por ejemplo para hacer *branding*. Hay campañas institucionales puntuales (ahora están haciendo una), pero principalmente la gestión se traduce en patrocinios. También hay alguna iniciativa de presencia de los colaboradores en otros medios, pero que eso ya depende de la redacción.

8. ¿Hasta qué punto creéis que es importante el valor de la marca Vanguardia para la subsistencia de la empresa? ¿Cómo creéis que debe gestionarse entonces?

Es un discurso que seguramente se está planteando. Las marcas tienen potencial porque tienen capacidad de influir, pero no es una prioridad.

9. ¿Sería necesario algún cambio estructural, de organización o de funciones dentro del grupo?

Unir la comunicación interna y externa no sé si es tan necesario. Pero de cara a fuera, entiendo que tenemos otros problemas más graves que la gestión de marca. Estamos más preocupados por el modelo de negocio que está en crisis por el cambio tecnológico. Seguramente gestionar la marca y la comunicación sea el camino, pero no veo que se esté planteando ahora. Es un planteamiento a largo plazo. No es una prioridad. Se confía más en la sinergia de grupo y en la transversalidad que da la radio y la televisión, porque llegamos a públicos distintos. En esto sí que hay una voluntad de ir adelante.

Venimos de una época en la que se ha ganado mucho dinero y la relación con el lector o con los puntos de venta no se cuidaban tanto. Pero ahora tenemos tantos problemas a la vez que es muy difícil que lo cambiemos rápidamente. No es solo una crisis de consumo. Pero la verdad es que ninguno de los principales periódicos han cerrado.

10. Para crear una buena reputación las iniciativas de RSC podrían ser una buena estrategia, ¿tenéis alguna relación con esas actividades? ¿Quién las gestiona y bajo qué criterios?

Se hace pero no está regulado y no hay un documento o unos objetivos. Sí que hacemos algunas acciones de RSC porque aquí vienen muchas fundaciones a preguntar si podemos colaborar en alguna cosa y se intenta hacer lo posible. Podemos colaborar cediendo espacios publicitarios para promocionar sus productos sin ganar dinero, pero no participamos activamente en sus actividades.

Anexo 7

Entrevista a Enric Sierra

Subdirector de *La Vanguardia.com*

1. Funciones específicas del cargo y rutinas

Tengo una doble función como adjunto al director para la edición impresa y subdirector de la web y máximo responsable por delegación del director, y ahora también coordina la sección *Vivir* de la edición impresa. Mi función es procurar que haya una sinergia informativa entre la edición impresa y la edición digital en la medida que podamos, porque *La Vanguardia* tiene dos sociedades, *La Vanguardia Ediciones* e *Iniciativas Digital Media*, de la que dependen las dos redacciones. Por eso, esa sinergia se tiene que hacer de una manera muy particular para que no haya problemas laborales. En el papel estoy en todos los consejos de dirección del día, en el de la mañana, en el post-consejo con todos los jefes y subdirectores, y en el de la tarde que es solo con el director y el subdirector, que es cuando se decide la portada del día siguiente. Participo en la toma de decisiones, no solo del día a día, sino en las estratégicas respecto al diario impreso. También hago de puente entre las diferentes áreas de la edición impresa como son marketing, publicidad, suscripciones, y todas las versiones de papel que van a la edición impresa en versión pdf, con lo cual estoy empotrado en todas las reuniones estratégicas. Fruto de ese rol, tanto en cuanto al papel, como al digital, reporto una vez por semana al consejero delegado y una vez por mes al propietario.

En cuanto a la edición digital, soy el máximo responsable editorial y de mí depende toda la web, no solamente la parte informativa, sino también la toma de decisiones respecto al tema tecnológico, de diseño, de personal, de publicidad, de marketing, de SEO y de audiencia, etc. Como tal participo en muchas reuniones, pero que son justas y necesarias. Los lunes tenemos la reunión de publicidad y técnica, para ver qué hacemos y qué problemas ha habido y tenemos que solucionar. Por la tarde tenemos la reunión con los de SEO para ver qué estrategia seguimos, a la cual suelen ir en mi nombre el responsable de información y el portadista. Después de mi parte corre todo lo que tiene que ver con gestión del personal, nóminas, bajas, etc.

2. En la web, ¿cómo es el proceso de toma de decisiones editoriales?

Esto es muy piramidal, y como el director no puede estar encima de todas las páginas y todas las noticias, se crea un equipo de trabajo, de confianza en el que se delega muchas de sus funciones. Yo delego en Txema Alegre, Josep María Calvet y Joel Albarran, la administración de la portada. En el día a día si no hay nada crítico, ellos van haciendo y yo voy corrigiendo los grandes ítems. Por ejemplo, esta mañana Beatriz Navarro del papel ha enviado una crónica desde Bruselas sobre las previsiones en relación al crecimiento español, y ellos han decidido abrir con ello por encima de la operación de detención de gente por las irregularidades en Adif, y les he llamado para que volviesen a abrir con Adif que es un tema más gordo. Este tipo de cosas más de matiz las voy corrigiendo. En la web hay que mantener un equilibrio entre el 'hard' y el 'soft' y tiene que haber un poco más de todo, más vídeos, etc., y yo voy intentando que se cumplan esas premisas y que haya presencia de los periodistas del papel en la web, que haya temas propios, un poco grandes criterios, pero delego sobre todo en ellos. También ellos delegan en las diferentes áreas y cada uno se ocupa de lo suyo. Sí tienen indicación de consultarme ante cualquier duda, sobre temas más sensibles, etc. Pero en el día a día la gestión es bastante autónoma porque el medio lo requiere, no se puede estar esperando durante mucho tiempo a que alguien tome una decisión.

3. En los últimos años se está haciendo más información propia elaborada para la web, ¿en qué tipo de contenidos o enfoques se fomenta ese tipo de contenido?

Una de mis obsesiones cuando llegué aquí, y había solo 9 periodistas administrando teletipos, era responder a la pregunta sobre por qué razón el usuario iba a venir a *La Vanguardia* si estábamos dando lo mismo que los demás. Y la respuesta es que el usuario solo vendrá a *La Vanguardia* si les damos contenidos que solo va a encontrar aquí. Además, hay que hacer que la gente se sienta suya *La Vanguardia*, que ellos puedan participar, que se sientan protagonistas del medio. De ahí nació el área de participación que, en su día, fue novedad en España. No había un diario digital que tuviera una sección dedicada a la participación. De ahí nace esa voluntad que ha ido progresando con el tiempo de no aportar solo ese enfoque o esa mirada de *La Vanguardia* de la actualidad que también tiene todo el mundo, sino toda una generación de temas propios en multiformato para diferenciarnos. Eso empieza tímidamente creando la sección de producción propia que

no solo hace vídeos, sino que también hacen temas escritos, y a medida que me han ido dando confianza y que hemos ido ampliando el personal, hasta ahora que son 30, he ido sectorializando la redacción por áreas y creando especialistas en la medida de lo posible. Si a eso le añades que desde el papel cada vez más producen contenidos para la web, también son contenidos propios o que se adelantan a lo que la actualidad va marcando y conforman una oferta informativa más diferencial de lo que era hace 6 o 7 años cuando el teletipo era el gran peso de la información que había en la web. Ahora podríamos estar en el 50% de cada tipo de información. Y cada día, además de la información de agencias pues damos un vídeo de Gay de Liébana, o una entrevista, o dos o tres noticias que solo encontrarás aquí, más las ediciones locales que también producen información propia, más todo lo que los usuarios nos están diciendo y que nosotros convertimos también en noticias, y todo eso hace que seamos diferenciales y la gente venga a *La Vanguardia* para descubrir cosas nuevas.

4. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta el periodismo en Internet?

Es verdad que hay una percepción general sobre la peor calidad de las ediciones *on-line* que las impresas. Eso se produce porque, en primer lugar, la inmediatez hace que tengas mucho menos tiempo para elaborar el producto. Además de que en la edición impresa tienes mucho más tiempo para pensar, hay muchas redes que evitan que te rompas una pierna cuando estás en el trapecio: redes lingüísticas con editores que se dedican a corregir el trabajo de los periodistas varias veces, redes editoriales -porque está el jefe de sección, el subdirector, etc.-. El producto impreso está mucho más cuidado. En la web no hay redes ni ese alto nivel de supervisión, pero también es verdad que los errores se pueden corregir más rápidamente.

También hay otras causas que tienen que ver con el punto de vista empresarial, las empresas de inicio no apostaron por tener periodistas de muy alto nivel en la web, por razones económicas y se recurrió a constituir redacciones jóvenes, muy juniors, en el sentido de que tenían muy poco background, con lo que es una rémora. Si no tenemos personas con cierto background que en un momento dado te puedan contextualizar una información, tienes lo que tienes. Hay gente muy bien preparada pero con la edad y experiencia que tiene y eso se adquiere con el tiempo. Eso nos lleva a la foto en la que estamos. También es verdad que eso está cambiando por dos grandes razones: ahora ya tenemos a 30 periodistas que ya llevan unos años de experiencia, ya no son juniors,

algunos ya empiezan a ser seniors y luego la incorporación de la producción de redactores del papel para la web. Pero ahí también se ve lo malo, porque aunque tengan un contexto y un contenido bueno, están acostumbrados a trabajar con redes que en la web no tienen. Ahí nos hemos quitado la máscara. Estamos en un momento en que grandísimos periodistas van a estar mucho más expuestos a la crítica que hoy día tenemos de que los digitales son de menor calidad. Veremos cómo lo resolvemos, porque es verdad y nos pasa un poco lo que a la radio con la inmediatez. No creo que lo salvemos del todo, ha mejorado bastante, pero estamos todavía a medio camino. En la web siempre habrá más margen de error porque no hay redes y si quieres tener redes pagas un peaje que es el tiempo y por lo tanto llegas tarde. Si el usuario nos perdona llegar el último pero en mejores condiciones... Pero mucho me temo que no nos lo van a perdonar, con lo que siempre vamos a tener un mayor margen de error.

5. ¿Cuáles son las principales tensiones que se producen entre la calidad y todos los criterios empresariales que no responden a los criterios exclusivamente editoriales?

Ese es uno de los grandes problemas que tiene la prensa en este país. El principal problema es que ha cambiado el hábito de consumo: el descenso de consumo del papel y el crecimiento de otro tipo de soportes que no estamos sabiendo monetizar. Una consecuencia es que estamos cediendo excesivamente a la presión publicitaria o del poder, o a esa ansia de estar bien posicionados en cualquier ámbito porque la competencia es muy dura.

Creo que es más necesario que nunca que los periodistas nos empotremos en las estructuras empresariales que no son periodísticas: marketing, análisis de audiencias, tecnología, publicidad... porque sin esa mirada periodística "con galón" (no para quedar bien, sino con poder de decisión y voto cualificado) pueda velar por que se cumplan unas normas mínimas y que haya unas líneas rojas que no se puedan traspasar, porque ahí está la clave de nuestro futuro: el ser o no ser.

Estuve recientemente en el *Congreso de Periodismo Digital de Huesca*, en el que tuvimos un workshop de editores de diarios digitales y este tema fue el central: cómo podemos hacer los responsables editoriales para evitar que suceda lo que está sucediendo, para minimizarlo y para administrarlo de una manera que no sea pan para hoy y hambre para mañana. Te lo resumo en tres grandes áreas: 1) la publicidad: ante la crisis, los clientes de los medios se han reducido mucho en los últimos 8 años y son muy poderosos, y se atreven a quererte influenciar, y a proponerte formatos imposibles y que solo un periodista puede

ver que eso no se puede publicar porque es agresiva, invasiva, y molesta al usuario y tiene consecuencias muy graves como que el usuario se pone 'add-blocks', lo cual mata la gallina de los huevos de oro (por eso yo estoy empotrado en los equipos de publicidad para que no nos saltemos esas líneas rojas); 2) marketing: la necesidad de que la marca esté presente de cualquier manera (en ambos ámbitos -la publicidad y el marketing- es necesario que la Academia nos envíe periodistas formados con esa mirada marketiniana y con esa visión de negocio para que sean los guardianes de los intereses de los usuarios) y hay que velar por no traspasar las líneas rojas y tener un libro de estilo. Por ejemplo, en las redes sociales yo tengo un libro de estilo muy estricto y no pasa nada que no haya hecho mi equipo responsable de participación, ni propio de marketing de *La Vanguardia*. Nos cuesta mucho ganar un follower como para luego malmeterlo; 3) audiencia: me vienen los SEO's y me dicen que hay que darle un empujón a la curva de audiencia y para darle un empujón se puede hacer poniendo fotos de personas desnudas, pero eso es muy fácil y si lo hacemos no seremos *La Vanguardia*, por lo tanto, no tenemos que hacerlo a no ser que responda a una razón informativa. Ciertas noticias (por ejemplo, la foto de Scarlett Johanson publicada en su cuenta de twitter) tendremos que ponerlas aunque la razón informativa lo sea limitadamente pero por lo menos no lo pondremos en el primer o en el segundo scroll, de manera que va a tener la misma audiencia y además voy a obligar al usuario a hacer varios scrolls hasta llegar a ella y va a tener que ver todo el contenido.

Tres grandes áreas en las que los periodistas deben estar empotrados para salvaguardar la esencia del medio y para intentar que todo ligue de una forma coherente. En esas áreas hacen falta periodistas que entiendan el medio en el que trabajan, cuál es su rol, y luego que entiendan que en el medio digital, tal y como están las cosas, no te puedes cerrar a tratar ciertos temas que tienen difusión (gastronomía, tecnología...), lo haremos a nuestra manera, con rigor, como lo hace *La Vanguardia*, pero sin vender nuestra alma al diablo porque la gente al final te pasa factura.

6. ¿Cómo definirías la identidad de La Vanguardia y la de *LaVanguardia.com*, si es diferencial?

En *LaVanguardia.com* ha existido una identidad diferencial pero va a dejar de existir. Cuando en su día nace la web de La Vanguardia, era un reflejo de lo que salía en el papel. Cuando el boom tecnológico, se vio que las webs tenían sentido por sí mismas y es cuando emerge la marca *LaVanguardia.es* y se crea esta redacción más barata, con juniors, etc. Esa

redacción ya tenía una vida distinta, un director distinto... Estaba en el papel, José Antich, y en el digital, Lluís Foix. Hasta que llego yo y la casa dice que no tiene sentido que la web y el papel tengan vidas distintas y desde ese momento, el director de los dos soportes es el director del papel. Y por eso yo tengo esa doble función; estoy en el papel y en la web por delegación del director y en todos los órganos de decisión para que vayamos siempre en la misma línea editorial. Durante este tiempo hemos trabajado para que esa línea editorial sea la misma, salvo en todas esas líneas temáticas que el papel no toca y que son puramente digitales. Hemos hecho un camino que en el papel no existen. Ahí sí que hay una esencia distinta porque el medio es distinto y tiene una lógica distinta, de relación con el usuario, etc. Pero es un cambio que responde a que el medio es distinto, no a un cambio de línea editorial.

Luego también cambiamos de *LaVanguardia.es* al *LaVanguardia.com* y ahora el próximo paso es cambiar el '.com' en breve y será *La Vanguardia*, con la vocación de visualizar todavía más que es la misma línea editorial. Aunque sean dos medios, con dos tiempos distintos y otros roles y formatos distintos, pero son *La Vanguardia*. Al final ambas redacciones se juntarán y harán *La Vanguardia* web y la de papel.

7. ¿Cómo definirías esos rasgos o principios que han de permanecer en todos los soportes?

La Vanguardia se identifica con una marca de periodismo de calidad, de altísima credibilidad y mucha influencia, de marcar la agenda informativa/política, aunque también la social y la cultural y en muchos otros ámbitos, y de intentar estar a la cabeza y ser vanguardistas también en el ámbito periodístico. Yo creo que eso seguirá mientras el propietario sea el mismo. Lo que sí va a cambiar es la relación con los usuarios, fruto de su nuevo hábito de consumo, eso va a provocar nuevos relatos informativos o nuevas maneras de presentar la información, pero que no es más que nuevos formatos. Pero seguiremos siendo lo mismo: influyentes, rigurosos, creadores de agenda, lanzaremos nuevos retos y debates a la sociedad y acompañarla -en este caso a la sociedad catalana- como hemos hecho durante 130 años de historia, con sus éxitos y fracasos. Lo queremos seguir haciendo pero ahora con una diferencia brutal: si el 90% del papel se vende y se lee en Catalunya, el 65% de los lectores de la web es de fuera de Catalunya y el 20% de fuera de España, con lo que hoy en día *La Vanguardia* y sus valores llegan a más gente. La territorialidad o

catalanidad de la marca *Vanguardia* seguirá siendo pero ahora pretenderemos ser mucho más globales.

8. Si la marca va a empezar a dirigirse a un público tan distinto, ¿hasta qué punto será necesario que esos valores se actualicen o que la identidad cambie?

Hay unos valores universales que lo son para todos los medios: rigor, pluralidad, periodismo de calidad, reporterismo, mirada global de la vida... todo eso no depende del formato. La credibilidad es un valor que aún nos hace importantes y que vale para todos los soportes y nos diferencia de los nuevos medios, porque detrás hay unos valores y una plantilla que tiene una experiencia y que mucha gente piensa que lo hacen bien. Eso es un intangible muy valioso y que vamos a tener que defender porque estamos en condiciones de hacerlo. De ahí viene el no malmeter en la publicidad, en marketing, en SEO, etc. Hay que cuidar bien todo lo que hacemos, saber que el digital tiene más riesgos, etc.

9. ¿Hasta qué punto se da uso al libro de estilo en el que están los principios editoriales y es de conocimiento de todos los empleados?

Debería ser de conocimiento de todos los empleados, pero ese libro merecería una revisión, una actualización, no solo en los temas lingüísticos, sino en ciertos criterios, porque el mundo digital plantea problemas nuevos. Para empezar, en el papel tratamos a los lectores de usted y en la web de tú... Justo porque la gente detecta que está un tanto desactualizado, no se echa mano de él. Se aplica con rigor para el tema lingüístico, pero para lo demás es más laxo. Todo el mundo lo tiene en su mesa, y debería conocerlo y leerlo. En la redacción digital también hay dos en la mesa de Josep María Calvet y Joel Albarrán. Es verdad que los miran poco, pero están ahí.

10. ¿En cuanto a la relación con los usuarios, existe algún tipo de indicación o normativa que oriente a los periodistas?

Sí, hemos hecho dos cursillos para los redactores del papel. En el segundo, les trasladamos un documento que en *La Vanguardia*, a diferencia de en *El Mundo Deportivo* el cual era imperativo e incluso un poco amenazante, fue más un estilo de consejo sobre cómo actuar en las redes sociales, sobre todo si lo hacías en nombre de *La Vanguardia* o si te presentabas como periodista de este diario. Eso lo tienen todos interiorizado pero también es verdad que hay un desnivel alto entre los periodistas digitales y del papel, porque los de

la edición impresa son poco dados al uso de las redes sociales, pero los que lo hacen atienden bien a esos consejos.

11. ¿Cuál es la misión de *La Vanguardia Ediciones* y de IDM si es que tiene una misión específica?

Depende cómo lo quieras mirar. El objetivo de IDM es hacer la web de *La Vanguardia* y para eso se busca empleados que dominen las herramientas del medio digital y que lo entiendan. Y la misión de *La Vanguardia Ediciones* es hacer el diario impreso. Desde que yo me incorporo, además de hacer el diario impreso, también es alimentar en la medida de lo posible y cada vez más, la web de *La Vanguardia*, y un día, eso confluirá. Lo hará en un momento en el que el papel pierda peso y yo lo que creo es que habrá más reciclaje del papel al digital que al revés.

12. ¿En qué consiste la Responsabilidad Social de *La Vanguardia* y de *La Vanguardia.com* y con respecto a quién existe esa responsabilidad?

La Responsabilidad Social es la misma. La vocación es que sea la misma en cualquier medio pero adaptada. Lo que pasa es que se hace de distinta manera: en el papel solo hay dos páginas de *Gente* y en la web hay un canal entero, en el papel no hay sección de tecnología, de moda o sucesos y en la web sí. Según cómo, en la web podemos ir más allá en nuestra vocación por ser mejores.

Además, tenemos un compromiso fuerte por el medio ambiente, que en el papel es muy importante, porque tenemos uno de los mejores periodistas del país especializados en este tema. También en ciencia, Corbella es un gran periodista científico. La web es una oportunidad para que todos esos valores vayan más allá.

No existe ningún documento interno ni memoria que recoja las actividades que hacemos en este sentido, aunque en la práctica nuestras actividades ya se orienten a desarrollar la RSC.

13. ¿En qué se traduce en esta casa el discurso sobre la necesidad de aprovechar el valor de marca en las empresas informativas convencionales?

Sí, totalmente. Está presente. No te voy a descubrir nada si te digo que en los últimos dos años es uno de los debates. Aparte de no tener claridad en el negocio digital. La web de *La Vanguardia* da beneficios desde hace 6 años, aunque no tantos como para sustituir al dinero que da la edición impresa. Aquí se parte de una teoría que es errónea: querer

sustituir el negocio del papel con el del digital y eso seguramente no será así, en cuanto salgamos de la crisis, sino que será un conjunto de negocios digitales que sumados te darán el conjunto de negocio que antes te daba uno solo. En el debate estamos tratando de decidir cómo valorizamos o revalorizamos nuestro trabajo en el ámbito digital. ¿Por qué la gente te puede pagar? Por información que tiene todo el mundo la gente no te va a pagar (ni por la de agencia ni por algo que solo sabes tú pero que en el momento en que lo publiques ya lo sabrá todo el mundo, tampoco). ¿Cómo podemos revalorizar nuestro trabajo? Por ejemplo, en estos tres días, estamos dando uno de esos ejemplos: si alguien puede tener acceso a la multa que le va a poner hacienda a Messi es *La Vanguardia* porque tiene unos periodistas súper solventes con línea directa con fuentes importantes que acaban tomando las decisiones y, por tanto, es eso lo que tenemos que exprimir. Ayer dimos que a Messi le van a poner 35 millones de multa, hoy damos que hay otros jugadores del español inspeccionados y mañana daremos la lista completa de los jugadores. Eso solo lo puede hacer un diario y un periodista que esté bien pagado, que la empresa le dé tiempo a que investigue, y que por el hecho de ser *La Vanguardia*, levante teléfonos.

Si tú eres una marca pero no la pones en valor y das más que los demás, irás menguando porque otros lo harán. Hay que seguir demostrando que somos *La Vanguardia*, seguir siendo influyente, levantar teléfonos, estar encima de las cosas... Un día, cuando salgamos de la crisis, igual sí que nos pagarán por eso y la publicidad también será más cara porque estaremos dando una información fetén que nadie más tendrá o porque la tendremos nosotros antes y marcaremos la agenda. O bien porque podremos crear productos muy sectoriales, como puede ser en *Economía*, porque *La Vanguardia* es fuerte en información económica y tiene fuentes muy relevantes. Probablemente no sea un producto masivo pero tú puedes aspirar a que las dos mil personas más influyentes en el mundo económico en España se suscriban a un servicio plus de *La Vanguardia*. O puedes aspirar a crear una línea de e-books como hicimos recientemente porque tenemos capacidad de diseño, de creación de contenidos... y podemos aspirar a venderlos a 2 euros, y un conjunto de negocios así sumados pueden ir haciendo. Eso lo puede hacer un gran transatlántico con un conjunto de marineros que saben navegar y que te pueden ofrecer un buen producto. Pero si no tienes eso, si tu escudería no es Ferrari, no está asociada a ciertos valores y tu fuerza profesional es discutible, entonces te cuesta más. Creo que estamos en muy buena posición para poner en valor nuestra marca gracias a un periodismo potente. Mañana todo el mundo espera *La Vanguardia* para saber qué nombres son esos.

14. ¿Llegará un momento en que una información como esa se dará por la web?

Sí. El domingo dimos lo de Messi en abierto en la web: lo monetizamos dos veces. No se publicó en la web hasta las seis de la mañana cuando se publicó el diario, pero no perdimos lectores por eso. Podríamos haberla dada en la web primero pero como solo la teníamos nosotros, por qué no venderla dos veces.

Anexo 8

Entrevista a Txema Alegre

Redactor jefe de *La Vanguardia.com*

1. Funciones, rutinas, relación con dirección

Segundo responsable después del subdirector, Enric Sierra, el cual depende directamente del director de *La Vanguardia*, Màrius Càrol.

Teniendo en cuenta que la web está estructurada por secciones y que cada una de ellas tiene una autonomía por la celeridad con la que se publican los contenidos, mi tarea es muy transversal y es de coordinación cuando es preciso (con la autonomía de cada sección, el 90% de las decisiones y acciones se ejecutan directamente por los responsables de cada área, como son participación, actualización, etc.). Además, complementariamente a esa tarea redaccional, también como segundo del subdirector, tengo la relación con el área técnica de desarrollo del producto y de negocio, etc. Sin intervención en esas tareas, pero sí como nexo o como interlocución.

Las tareas concretas que tengo asignadas son ajenas a la publicación de contenidos porque ya sea información, vídeos o contenidos generados por los usuarios, la lleva cada una de las secciones, aunque sí como una función complementaria, reviso la correcta edición de los contenidos -todo lo que puedo, porque es evidente que es imposible llegar a todo- en función de la dedicación y de los horarios. También tengo algunas tareas de gestión con la redacción del papel y con otros compañeros y, particularmente, una de las tareas principales es la de revisar la correcta presencia en web de los contenidos que vienen de la edición impresa. Eso no significa corrección de errores derivada de los problemas técnicos de los programas porque no hay intervención humana en esos procesos, los cuales tienen déficits, derivados del sistema por el que se exportan los originales. Está descartado que se tengan que entrar a corregir todos esos originales, pero sí una mínima revisión.

2. En ese sistema de autonomía de las secciones ¿Quién interviene en el proceso de toma de decisiones editoriales?

En caso de duda, siempre tiene la última palabra el subdirector de la web, Enric Sierra. Cuando los criterios son claros, cada sección sabe lo que tiene que publicar o no o el tratamiento que le tiene que dar al contenido. Cuando a las 2 de la madrugada hay un solo redactor, ese redactor es redactor jefe y subdirector porque se consulta a sí mismo. Pero, claro, en el transcurso de la jornada, hay unas horas en las que hay estructura. Entonces, todo aquello que tiene criterio editorial claro, se ejecuta directamente, y si hay duda, se despacha con el subdirector, aunque el 99% de las cosas ya se sabe cómo se han de tratar porque hay unas instrucciones y hay un background. Por otra parte, el subdirector todos los días despacha con los jefes de área, sobre todo con el área de actualización y con el portadista, y particularmente con la jefa de producción propia multimedia y con el jefe de participación, y da aquellas instrucciones editoriales que interesan al medio, a la cabecera, para que desde el área digital se ejecuten.

3. ¿Dónde están formulados esos criterios editoriales que todos compartís?

No están expresados. Forma parte del día a día en el que el diario te va diciendo con qué sensibilidad y con qué criterio trata los temas. Hay un background de recuerdo. No es un libro de estilo que diga de lo que se puede hablar o de lo que no. No hay ninguna instrucción que diga por ejemplo "no se habla de suicidios". Sí se habla de suicidios, pero de acuerdo con el tipo de usuario que tiene la edición digital, que no es el mismo que tiene la edición impresa, que es más joven y es mucho más abierto, etc., hay una serie de criterios de respeto y de tolerancia que la cabecera practica de un modo determinado. Los criterios básicos serían los mismos que en la edición impresa porque *La Vanguardia.com* es *La Vanguardia*, pero no están escritos, porque se trata de una manera de hacer las cosas y evolucionan porque no son fijos. Se podrían redactar pero son unos criterios que son vivos y deberían actualizarse cada cierto tiempo, pero no lo veo útil porque sería un corsé que hasta que no se actualizara no nos daría margen de actuación. Los criterios hay que entenderlos y no deben ser confusos, deben ser transmitidos con claridad, pero evolucionan y cambian.

4. ¿Cómo definirías la identidad de *La Vanguardia* y en concreto de *La Vanguardia.com*?

Es un diario liberal y en unos temas puede ser más conservador y en otros más progresista, laico, que tiene muy claro que su público, a pesar de ser catalán es muy urbanita y principalmente, barcelonés (no conozco las cifras pero creo que la mayoría de los lectores

son de Barcelona ciudad y eso comporta otra mentalidad). Por decisión de la propiedad es un diario de respeto monárquico, pero que manteniendo ese criterio y ese respeto, es un diario que ha formado parte de todos los avatares de la historia y siempre ha subsistido, con lo cual el diario también tiene su evolución. El digital añade un elemento nuevo: el tipo de usuario es mucho más joven que el del formato papel, con lo cual es muy común que las informaciones que en el digital tengan mucho recorrido y que estén muy consultadas, con independencia de lo que es más superficial, es normal que en el papel tengan menos tratamiento. Por simplificarlo, sería el diario de los padres y de los hijos.

5. ¿Cómo se tiene que adaptar entonces un medio digital que depende de una cabecera tradicional a ese nuevo perfil?

Un medio tradicional debe mantener la esencia de su cabecera para no perder su identidad pero tiene que saber migrar al nuevo entorno de las tecnologías de la información. Si ese viejo medio no es capaz de adaptarse a ese nuevo medio, en el que la gente tiene la posibilidad de acceder a muchos más medios, entre los cuales el suyo, pierde esa gran posición de referencia que antes tenía, morirá. Ha cambiado el eje de coordenadas de la sociedad, cómo se transmite el conocimiento, cómo se enteran las personas de las cosas, el modelo de negocio, etc. La dificultad está en saber cómo hacerlo, y la fórmula aún no se ha descubierto. La pregunta no es tanto qué tiene que hacer de distinto o nuevo en el medio digital, sino que tiene que mantener la esencia profesional de su empresa que es su equipo humano de periodistas que se entera de las cosas para contarlas lo mejor posible, de una forma rigurosa y profesional. En consecuencia, como empresa de comunicación, tú tienes que destinar este equipo humano a conocer las cosas que pasan y a contarlas por todos los medios posibles. Por supuesto, como tú tienes un diario centenario, tienes que tener la capacidad de saber destilar lo más relevante para que quede impreso, porque siempre habrá una porción de la sociedad que seguirá vinculada al concepto de periódico impreso, y tienes que tener una parte de tu equipo dedicada a publicar en redes y en todo tipo de formatos y, a la vez, una organización que te permita publicar en papel lo más selecto. Es sobre todo un cambio de organización y principalmente de cultura. Cuando seamos capaces de tener todo un equipo profesional de personas capaces de hacer contenidos para todas las plataformas, ya habremos entrado en los nuevos sectores.

6. ¿Cuál es la misión de la empresa *La Vanguardia* y, dentro de ella, cuál es la de *LaVanguardia.com*, si es que tiene una misión específica?

Es una sola misión: eres una idea de comunicación. Durante 125 años la sociedad le ha conferido el rol de editor de periódicos, pero han cambiado tanto las cosas, que hoy la sociedad te confiere el rol de gestor de comunicación. Si no sabemos ejercer ese rol y nos dedicamos a seguir dándole a la multicopista, no avanzamos en ese nuevo carril que, además, es muy abierto. Pero tú tienes que seguir siendo ese medio, no otro, para adaptarte a los nuevos tiempos.

7. ¿Qué implica ese cambio de rol para los profesionales?

La esencia de la actitud profesional tiene que ser la misma: tener curiosidad, contrastar los hechos, etc. Todo eso es muy difícil de hacer e históricamente no siempre se ha hecho. Antes el objetivo era trabajar la información hasta el plazo que te diera tu jefe de la manera más solvente y rigurosa posible. La red hace que todo el mundo esté publicando cosas y es relevante que los usuarios te cuenten las cosas, pero el periodista debe preguntar y contrastar lo que los usuarios cuentan, igual que antes cuando iban a cubrir un suceso. La misión es la misma: trabajar con rigor y con crédito frente a la cantidad de información divergente que hay, si la tuya se mantiene como una información solvente y rigurosa, y que adquiere crédito, siempre será mejor que las demás. El oficio del periodismo tiene que mantenerse por lo profesional y no hay que cambiar la manera de ser.

Con respecto a la relación con los usuarios, ¿el hecho de que estén más presentes en el medio y puedan hacer oír su voz de forma más patente e inmediata implica un cambio cultural para los profesionales?

Sí, humildad lo primero. Hay que entender que hay usuarios que saben mucho más que tú y te enmiendan, y hay usuarios que responden al prototipo de la condición humana, que simplemente comentan tus cosas, solamente para tutearte. Del mismo modo que hay periodistas que han intentado ser serios y otros que han sido corruptos y han escrito lo que han querido. El periodista tiene que saber distinguir aquellos comentarios que enriquecen la información porque no solo le alimentan a él porque le informan de cosas que no conocía, sino que alimentan al resto de lectores. Pero también hay que saber distinguir las tonterías que publican los usuarios, que suelen ser bastantes más que las que publicamos nosotros, aunque publiquemos muchas. Para eso están los criterios y los sistemas de control automáticos para depurar al máximo posible todo lo que es más bien "basura". Ante el exceso de información, es necesario que ejerzamos de faros en la red para discriminar el contenido que tiene valor.

8. ¿A qué retos se enfrenta la calidad del periodismo en Internet?

En primer lugar, la inmediatez, que no te da tanto tiempo como antes para contrastar y verificar los hechos antes de su publicación. La celeridad con la que se trabaja ha hecho que en el digital se publicaran cosas que en el papel nunca se hubieran publicado. Pero también tienes una capacidad de profundizar y de documentar que antes no tenías. Más que retos me parece que hay oportunidades que hay que saber aprovechar.

9. ¿Cómo valorarías el proceso de adaptación que se ha llevado a cabo en esta casa?

Muy prudente. En el año 95 deciden abrir una página web porque entienden que como empresa de comunicación tienen que hacerlo, aunque no saben muy bien por qué, no tienen definido el modelo o el plan de negocio o actividad, etc. Pero sí es verdad que fueron los primeros en abrir su web. En el 96 fue la primera web de las españolas que actualizó información en tiempo real porque empezó tímidamente a hacer algunas cosas, con motivo de las elecciones de marzo del 96. En ese sentido fue un poco pionera, pero a la vista del cambio de paradigma que se daba en Internet, ha sido muy prudente y ha ido tomando decisiones más relevantes poco a poco. Las decisiones relativas al negocio digital y a ese cambio de paradigma podrían haberse tomado antes. Tampoco podemos decir que vayamos muy por detrás de los demás.

10. ¿Cuáles crees que son las principales causas que han podido afectar a ese proceso de adaptación y a la calidad de los productos digitales?

Aparte de los errores que nos ha llevado a cometer en ocasiones la celeridad que antes hemos comentado -no más que otros medios-, hay que tener en cuenta que hemos sido bastante innovadores en cuestiones de participación, de producción propia multimedia y actualización, que a lo largo, del tiempo se han ido corrigiendo y que claro que podríamos haber hecho mejor, con más medios o con más personal, pero por eso no hemos dejado de avanzar. Es una cuestión generacional y tiene que pasar una década para que aprendamos a hacer las cosas.

11. ¿Qué papel crees que juegan en ese proceso los recursos humanos?

Es muy importante. Hay que tener en cuenta que cuando los periódicos abrieron sus webs, las facultades de periodismo o comunicación no preparaban a los profesionales para

Internet. Ya hay universidades con mucho rigor y con muchas iniciativas en esa línea y van depurando poco a poco sus planes. La mayoría de los periodistas profesionales que han entrado a trabajar en los últimos 10 años han entrado en Internet por intuición. Ahora ya va entrando en otra generación.

12. ¿Por parte de la empresa se han organizado cursos de formación para los profesionales?

No que yo sepa.

13. ¿Qué significa que hay que saber aprovechar el valor de marca de las empresas de prensa? ¿Cómo está presente ese discurso en la estrategia de la empresa?

Por mi situación actual yo desconozco las estrategias de grupo y de empresa. No formo parte de las sesiones de debate y de participación. Pero, por las cosas que oigo, lo cual es poco riguroso, sí tengo la impresión de que el concepto de marca en esta casa es muy importante. Pero en el sentido de que hay que adaptarse a una nueva manera de captar la atención de tus lectores. Si ahora dejamos de ser un editor de periódicos, para ser un gestor de comunicación, tenemos que conseguir ser un referente, un gestor de la opinión pública, y todos tus usuarios deben creer más en ti que en otros. En consecuencia, lo que digamos o interpretamos debe crear más opinión. Ese es nuestro éxito. Cómo se monetiza eso es otro problema. Sí creo que en esta casa el concepto de marca de lo que se ha hecho en tantos años y lo que ha cambiado y ha evolucionado, hay que saberlo trasladar. No es que la marca es lo que vaya a salvar a los medios, porque no todos los medios van a subsistir, van a quedar poquíssimos. Lo que va a salvar a los medios es la red, pero si conseguimos estar en la red y tu cabecera tiene crédito, tu cabecera juega con ventaja, porque son años de tradición y de profesión. En estos 130 años, nuestra cabecera ya ha cambiado y ha evolucionado, empezó siendo un periódico partidario, aunque eso sea la prehistoria, pero ya ha evolucionado y ha tenido una notoriedad que como periódico mantiene y mantendrá, pero quién sabe lo que pasará en el futuro, a lo mejor resulta que la propiedad será de los lectores y no de una familia. Ha cambiado todo tanto, que hay que saber migrar a un entorno totalmente transformado y nadie tiene todavía la solución mágica.

Anexo 9

Entrevista a Josep María Calvet.

Jefe de información de *LaVanguardia.com*

1. Funciones y rutinas

Tengo dos funciones principales. Una es la organización de la redacción, o sea organización de las personas para que todas las áreas estén cubiertas. La redacción está formada por un pequeño grupo de continuidad y de secciones, pero hay que ir controlando quién está y quién puede hacer cada cosa en función de las circunstancias. Después tengo una función de gestión editorial. Controlo las previsiones y las adjudico a cada persona. Los lunes tenemos una reunión de SEO y vemos cuáles son los temas de la semana y cómo podemos tratarlos (con un directo, por ejemplo...). En el día a día gestiono de todo, las dudas... Aunque Joel lleva la portada cuando está en la redacción, yo suelo dedicarle 4 o 5 horas del día, las primeras, a gestionar la portada. Corrijo los errores que nos reportan, gestiono las propuestas que nos hacen... Constantemente gestiono comunicación. También busco temas y los encargo a los redactores, porque al final lo que queremos es audiencia, y una parte de la jornada se la dedico a buscar temas que creo que nos darán audiencia (en twitter, en otras fuentes que sé que darán audiencia).

2. Relación con los otros cargos del organigrama

Txema Alegre sería el redactor jefe pero a efectos editoriales en el fondo dependo de Enric Sierra. Existen cuatro jefes: el de participación, la de producción propia, yo de redacción y Joel como portadista. Colaboro directamente con Joel porque constantemente intercambiamos papeles. Con el jefe de participación y la de producción propia es menor, te van haciendo preguntas... Silvia tiene una agenda muy propia. Lo que sí hacemos es que si alguien quiere hacer un tema propio se lo consultamos a Silvia y vemos si lo tienen en la agenda y si les interesa hacerlo. Silvia calendariza los contenidos propios y negociamos si alguien de la redacción ha hecho algún contenido propio.

3. ¿Cómo se distribuye la información que viene de agencias, la que viene de la edición impresa y la propia?

La edición impresa normalmente la ordena Enric Sierra, y en su defecto, algún cargo inferior o en el caso de los fines de semana, el redactor de noche, que ya tiene criterio sobre lo que es interesante destacar. Suelen ser 4 informaciones... No siempre coinciden con los que van a la portada porque son temas importantes del día anterior y difícilmente publicas algo que ya se trató el día anterior en la web, a no ser que editorialmente sea muy potente, como por ejemplo, la crónica de Enric Juliana sobre un debate... Pero si no, se busca alguna cosa nueva, diferente, que no se haya publicado el día anterior. A veces sí que se repiten por motivos que sabe Enric por los que interesa que se publique algún tema.

En cuanto a las agencias, tenemos el hilo de información que nos entra automáticamente. Luego está la selección que hacemos tanto para la portada como para las secciones. En principio si se aprovecha algo de agencia, se edita lo que entra por agencia, aunque no siempre se hace así porque hay quien coge el teletipo y vuelve a crear una noticia. En *Al minuto* de la aplicación para móvil aparecen automáticamente las noticias del hilo de agencias, y en la web, aparecen solo las que seleccionamos y editamos.

Hablar de volumen de información de cada tipo sería muy difícil. Si dejamos de lado lo que entra por el hilo automático, quedaría primero lo que controla producción propia, las noticias que elaboramos nosotros a partir de contenidos que están publicados en sitios distintos de la web y que nosotros re-elaboramos y destacamos, y luego lo que es el seguimiento en directo de distintos eventos. Esto último cada vez tiene más fuerza, ya sea en formato *En directo* o haciendo una crónica. A nivel de SEO funcionan muy bien porque entra una audiencia que va más allá de la propia portada y que quizá por otro motivo no vendría a *La Vanguardia*.

4. ¿Hasta qué punto tenéis autonomía en los procesos editoriales?

La decisión sobre lo que se publica de la edición impresa al día siguiente en la web la toma Enric y nos envía un correo a última hora de la tarde, aunque si vemos que hay algo que ya estamos dando, se lo digo y cambiamos decisiones si conviene. Como nosotros no estamos en los consejos de redacción, no sabemos lo que publica el papel, pero si yo por la mañana lo leo y veo que hay alguna cosa muy interesante, se lo digo a Enric y vemos si los duplicamos y en qué momento del día lo hacemos.

5. ¿A qué retos se enfrenta la calidad del periodismo en la redacción digital?

A veces tengo dudas sobre si lo que hacemos es periodismo, en el sentido de explicar y sacar temas. Hasta hace relativamente poco lo que hacíamos era un tipo de *Catalunya informació* y hacíamos lo que podíamos. A medida que algunas personas se han ido especializando, le han ido dando más calidad a lo que se produce. Hemos hecho saltos importantes. A pesar de que lo hacemos todo desde la redacción, sin muchas fuentes externas... creo que hacemos algo muy digno.

La presión por los resultados hace que publiquemos cosas que tienen un valor periodístico muy bajo pero que tienen una rentabilidad en audiencia muy elevada. Nos pasa un poco como a la televisión y a la mayoría de medios digitales. A veces tenemos conflictos en este sentido pero también hemos entendido que lo necesitamos. Si la web de La Vanguardia la hacemos solo con noticias editoriales, la audiencia sería un desastre. Ahora mismo, por ejemplo, política e internacional que son los puntos fuertes tiran muy poco. En economía, al no tener expertos en el tema, también es muy difícil hacerla tirar. En el papel tienen gente muy buena pero aquí de momento solo hay gente que se encuentra cómoda con el tema...

6. De cara al futuro, ¿crees que hay que seguir con esta estrategia?

No lo sé, aquí se habla de integración. Pero yo no me puedo pronunciar porque no tengo información. Lo que veo es que tiene que haber otro papel mucho más a base de reportajes, de opinión y análisis, que ya no lleve las noticias del día anterior que se han de dejar para la web y la crónica del día también.

7. ¿Qué relación directa tenéis ahora con los redactores del papel a parte de la vía de Enric?

En política está bastante establecida la relación: los que van al Congreso, por ejemplo, nos mandan la información directamente y la colgamos, y es la sección que más funciona. Con los corresponsales, también. Ahora hay un caso excepcional que es el de Josep Sandoval, que nos manda más de una noticia de *Gente* cada día y como tiene fuentes muy buenas, saca titulares que enganchan y que tienen muy buen resultado porque se viralizan. Es periodismo rosa, pero es periodismo e interesa. Se ve claramente lo que tira. En cambio con internacional no pasa, a no ser que el titular sea algo extraño es estrambótico... o si hay muertos, sexo... son elementos que tiran. La ventaja de los corresponsales es que escriben muy bien y por eso funciona y tiene recorrido. Pero, por ejemplo, también es verdad que

un tema de Ucrania funciona mejor si está firmado que si es por agencia y probablemente es por la forma que tienen de tratar la información, de analizarla, con mejores fuentes y con un titular diferente que lo que están publicando las agencias y muchos medios. Eso hace que tengan mejor rendimiento, aunque tampoco sea la bomba comparado con lo que puede funcionar una fuente viral.

8. ¿Cómo defines la identidad de *La Vanguardia*?

La Vanguardia representa una Cataluña conservadora, un poco miedosa, siempre estando bien con el poder pero más cerca del centro derecha. Muy vinculada a los poderes fácticos catalanes: Grupo Godó-La Caixa-el Barça. Hay cosas que asocias aunque formalmente no estén siempre establecidas esas vinculaciones. Es como si formasen parte de lo mismo, es como lo que llamaríamos el envoltorio de la sociedad civil catalana.

Estas características tienden a extenderse a la web, pero durante muchos años hicimos nuestra web y nadie se interesaba mucho por esto. Hasta que llegó Enric, hacíamos lo que queríamos, publicábamos lo que nos interesaba. Eso ha cambiado y en los últimos meses, cada vez es más convergente lo que se hace en el papel y lo que hacemos aquí.

9. ¿Se aplican los mismos principios editoriales en el papel que en el digital?

En cuanto a ideología política, sí. Un diario está muy controlado, hay un consejo de redacción y hay varias reuniones, y luego hay unos correctores, y hay muchos filtros. Aquí no hay filtros. El redactor asume la responsabilidad teniendo en cuenta dónde está. A veces se equivoca por autocensura y se lo dicen, y lo pone, y en otros casos, quizá te lo hacen quitar. No siempre se sabe todo.

10. ¿Cuál es la misión o función social que tiene *La Vanguardia*?

Yo creo que es una empresa. No creo mucho en la función social ni de esta ni de ninguna empresa de comunicación. Son empresas que buscan el beneficio. También buscan evidentemente influencia, marcar la agenda y marcar cómo se sitúa el país políticamente. No creo que responda a una función social. La empresa puede hacer una cosa y puede tener éxito o no, pero que eso responda a una función social...

El periodismo sí tiene una función social que es mantener informada a la sociedad. Cuando un país se polariza tanto en temas políticos, al final se hace un tipo de periodismo determinado. No digo que sea el caso de *La Vanguardia*, porque no hace un periodismo de

barricada, siempre ha hecho un periodismo más de buscar el entendimiento, de paz y de encuentro con todas las partes. Eso sí que hay que reconocérselo, te guste más o menos, *La Vanguardia* siempre ha apostado por superar las fracturas. En otros momentos también ha jugado el papel de periodismo de barricada, pero en los últimos tiempos está haciendo esa función de sutura.

En el caso de la web, tiene una traducción. Hacemos lo mismo que en el papel, buscamos este punto de diálogo, no situarnos en el extremo, intentar situarnos en el medio.

11. ¿Hasta qué punto participáis en los procesos de definición de la estrategia o de la gestión de la empresa?

Lo hacemos muy poco. Nos dedicamos a lo nuestro. Alguna vez se nos ha dicho algo sobre algún objetivo, por ejemplo: "tendríamos que doblar los objetivos". Nosotros decimos a veces lo que pensamos sobre los recursos que necesitamos. Pero nunca hemos tenido la sensación de que se espere eso de nosotros. No creo que tengamos mucha capacidad de participar. A veces lo echamos de menos porque se toman decisiones que tendremos que ejecutar nosotros.

12. ¿Actividades de formación para redactores?

Muy pocas, hicimos una vez una de twitter y otra de SEO, pero en una empresa que funciona por turnos y que es muy inestable la formación continua es muy difícil. Tampoco he visto nunca que la empresa tenga la preocupación de que esto se lleve a cabo. Sería muy útil que una vez al mes alguien tuviera una formación sobre novedades SEO, redes sociales... Reciclaje constante en muchos ámbitos.

13. ¿Cómo verías de útil tener un libro de estilo propio para la web, adaptable y más específico para vuestro trabajo?

Estaría muy bien pero lo difícil es la segunda parte: en un mundo que se mueve tan rápido, sería muy difícil tenerlo actualizado siempre, casi querría decir que hubiese una persona enteramente dedicada a ello.

Si te refieres a un libro de estilo que contenga normas de actuación sobre cómo trabajar estrategias de SEO, en redes sociales, en la utilización de fotografías (esta duda la tenemos constantemente)... Siempre pisamos con pies de barro y con miedo de no saber si nos dirán algo. Esto toca muchos ámbitos: técnicos, legales, éticos, lingüísticos... Es muy

complicado de gestionar y es una apuesta que la empresa debería hacer poniendo al menos una persona que se dedicase plenamente a ello.

Yo echo de menos que haya una persona más desvinculada del horario y de la actualidad, que pueda estar con la gente y venir por la tarde y estar en una sesión con tres personas, o luego por la mañana con otro grupo, y una persona que unifique un poco los criterios.

14. ¿Qué innovaciones destacarías?

Yo destacaría la parte de SEO. Cuando empezó hace un poco más de cuatro años, yo era un poco escéptico o crítico y no entendía que tuviéramos que trabajar para Google. Pero los resultados avalan una idea: aunque periodísticamente no sea lo mejor, los resultados avalan la idea de que es necesario titular, enfocar los textos, etc. de determinada manera porque te dan unos resultados espectaculares. Creo que falta formación en la redacción en este sentido, no de la técnica, sino “adoctrinamiento”, sobre lo que representa.

15. ¿No sería compatible posicionarse bien en SEO y hacer un buen periodismo?

Sí, no está reñido. Lo que pasa es que a veces la estrategia SEO implica una producción masiva y cuando somos tan pocos para realizarla, es un riesgo.

Pero bueno, cuando hablo del SEO no digo que estemos haciendo un mal producto. Creo que lo estamos trabajando bien en todos los ámbitos. A veces, alguna pieza puede estar mal hecha. Pero lo que se quiere potenciar se está haciendo bien.

16. ¿Cómo describirías al usuario de *La Vanguardia*?

Yo creo que hay varios tipos. El usuario fiel es un catalán, residente aquí o repartido por el mundo. Se ha dicho mucho aquí que la mitad de la audiencia la tenemos fuera de Cataluña. Es verdad que hay muchos catalanes repartidos por el mundo y estoy convencido que los usuarios que tenemos fuera de Cataluña son catalanes que tienen que una de las pocas formas de informarse de lo que pasa aquí porque no tienen *TV3*, *RAC1*... No creo que mucha de nuestra audiencia sea de fuera, sino gente de Barcelona que está por ahí. El usuario fiel es catalán, con un cierto nivel cultural y de estudios que hacen que tenga las inquietudes mínimas para que te interese un periódico. Con catalán, no quiero decir catalanista, sino que le interesa lo de aquí.

Luego tienes el usuario infiel que viene gracias a estrategias de SEO o por redes sociales y que te está cambiando cada dos por tres. Este es indefinible. Puede ser un ama de casa y un skinhead.

El perfil del usuario en la web se abre un poco más. Quizá el papel tenía un usuario más mayor, más conservador... en cambio la web se abre a perfiles más jóvenes y más amplios ideológicamente. Yo estoy convencido de que tenemos muchos usuarios de los que pueden ser fieles, que votarían sí a la independencia y otros que no querrían ni que se dejase votar. Yo creo que tenemos seguro esos perfiles tan distintos.

15. ¿A quién crees que se quiere dirigir *La Vanguardia*?

A todos. A veces te puede provocar un poco de esquizofrenia pero por eso se busca el camino del medio. Por eso creo que *La Vanguardia* está muy sometida a la presión de la opinión pública. En las redes sociales, sobre todo, se nota mucho. Unos te dicen una cosa y otros lo contrario, eso quiere decir que el objetivo de estar en el medio lo estás haciendo bien. Eso no quiere decir que en un momento de alta polarización no te puedas quedar huérfano, como le pasa ahora al PSC.

16. ¿Cómo os adaptáis a la interacción de la audiencia y cómo afecta esa mayor presencia suya?

Muy poco. A mí personalmente no me afectan ciertas críticas. Tú cuelgas una noticia light y la gente la critica y luego es la noticia más vista...

Cuando se trata del reporte que nos hacen de errores gordos, sí me parece útil. Si es verdad, lo rectificas y ya está.

Pero muchos comentarios que hacen valoraciones personales y que a veces llegan a insultos hacia nuestra forma de trabajar son poco o nada constructivos. A eso no hacemos caso.

17. ¿Cómo está presente en *La Vanguardia* la estrategia de aprovechar la ventaja competitiva que le da su marca?

Yo creo que en esta casa se presupone el valor de la marca y no hace falta hacer gran cosa. Si *La Vanguardia* dice que las vacas vuelan es que vuelan. No he visto una estrategia

importante diseñada para aumentar el valor de la marca, más allá de la publicidad... y de intentar hacer las cosas lo mejor que se puede en cada momento.

Anexo 10

Entrevista a Joel Albarran

Portadista de *La Vanguardia.com*

1. Funciones, rutinas y relación con los otros cargos del organigrama

Como portadista, mi función es recibir los contenidos que me pasan desde los diferentes departamentos y los jerarquizo en la portada. Además, me encargo si hay que hacer algún cambio de titular, de imagen, para que cuadre, etc. Esto es lo más importante, gestionar el flujo informativo, cómo las noticias van entrando y saliendo de la portada, y cómo se jerarquizan y se presentan. Eso simultáneamente va acompañado de una supervisión de todos los contenidos o detectar carencias y pedir que se suplan.

Funciono más o menos autónomamente, aunque dependo de Txema y de Enric. Txema no está tan pendiente de la actualidad como de la gestión. Enric se encarga más de la gestión del papel y da indicaciones sobre enfoques e interviene cuando él cree que es necesario. Pero la mayor parte del día actuamos por libre, siempre teniendo en cuenta las directrices generales que nos han dado, las cuales pueden ser directrices relacionadas con las formas de hacer, por ejemplo, con que la presentación sea dinámica, para que la gente vea que ponemos cosas nuevas y dé la impresión de que siempre que entras, hay novedades. O, por ejemplo, temas que nos interesan mucho y hay que estar más encima. Pero también hay cosas que tú ves que en la casa se quiere que se hagan de cierta manera, pero no son cosas concretas, sino que son temas intangibles que tú vas asimilando.

2. ¿En la distribución de la *Home* qué pesa más, la información del papel, la de agencia o el contenido propio?

A primera hora de la mañana, las 4 informaciones principales son las que se duplican del papel, que suelen ser las más importantes, a no ser que se haya producido alguna otra de última hora que sea más relevante. Suelen ser exclusivas de la gente del papel y que damos en abierto. A esa hora potenciamos también el contenido propio que ha hecho nuestro equipo de producción propia. Igual un 25 o 30% son contenidos del papel y de producción propia, y conforme avanza el día, esos contenidos van bajando o desapareciendo. Con

producción propia me refiero a todas las piezas firmadas por nosotros, que no llegan de teletipos.

3. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la calidad del periodismo?

La rapidez, la urgencia y el hecho de que no podamos hacer una tarea de producción y edición del producto como se hacía en el periódico impreso. Siempre vamos a la última hora sin una estructura de supervisión de contenidos que permita afinar tanto como en la edición impresa, y sin correctores.

Otra cosa es que en la redacción digital, la mayoría somos redactores de mesa, no tenemos la ocasión de conocer a las fuentes, de poder contrastar. Ahora sí que tenemos algún especialista, como los de política o economía, que ya están todo el día haciendo política, aquí hemos mejorado, pero tenemos pocos especialistas, que trabajen siempre en el mismo terreno y que conozcan las fuentes.

4. ¿Crees que sería útil tener un libro de estilo que establezca unos criterios más claros que os orienten sobre lo que se ha de hacer o no?

Tenemos el del papel y, en cuanto a terminología y tal, nos sirve igual. No creo que sea un problema grave y que por ello se resienta mucho la calidad del producto.

5. ¿Cómo definirías la identidad de *La Vanguardia* y hasta qué punto se distingue *LaVanguardia.com*?

Hay gente que te lo explicaría mejor que yo. Pero todo el mundo sabe que es el diario de Barcelona y de Cataluña, el que explica Cataluña al mundo, pero que también aspira a explicar todo el mundo. Por un lado, uno de nuestros puntos fuertes es la política catalana y después es un diario de historias humanas, que explica bien las cosas, no tanto las noticias o el porqué de la noticia, una visión amplia de las cosas.

En la web intentamos hacer lo mismo, recoger ese espíritu de la edición impresa, pero en la digital, jugamos más con esas noticias que más funcionan en Internet y que son diferentes a las del papel: virales, o historias humanas con una punta, que no son tanto una noticia en el sentido estricto de la palabra pero que en Internet generan interés. Además jugamos con más formatos y posibilidades.

6. ¿Qué tipo de contenido es el que funciona en Internet y favorecéis?

Son más bien historias humanas, cosas que le pasan a la gente, con las que se identifican y que quieren compartir, y eso hace que se viralicen. A la gente le gusta ver esto. También temas sobre televisión, de gente... Cosas poco relevantes, pero que tienen una sección propia para eso y atraen a mucha gente.

7. ¿Os encontráis algún conflicto entre lo que da audiencia y lo que debería hacer la marca *La Vanguardia*?

Sí, nos pasa. A veces quizá hemos cruzado la línea, pero lo que intentamos hacer es distinguir lo que son contenidos blancos, de los que son vulgares o groseros. No tenemos problemas en publicar contenidos blancos. A veces hemos publicado alguno que traspasaba la línea, pero pensamos que se puede conseguir el mismo efecto con contenidos que no hacen daño a la marca pero que son entretenidos.

8. ¿Cómo os afecta tener más conocimiento de lo que da audiencia o cómo reaccionan ellos ante lo que se publica?

Sí, sí, está claro que te presionan para que publiques cosas que tú no considerarías noticia o que no publicarías por estar en *La Vanguardia*. Evidentemente, lo que quieres es más lectores. Sí notas la presión para mejorar los datos del día y te planteas, por ejemplo, situar algunos temas de forma más visible para aumentar las visitas, pero hay que tender al equilibrio.

Trabajamos con *Google Analytics* en tiempo real y nos dice cuál es la noticia más vista, cuánta gente hay en la portada, ves cómo responde la gente al minuto de publicar las noticias o de poner una foto, o cambiar un titular y ponerlo más agresivo. Eso es el tráfico en general. Ahora, además, tenemos una herramienta que dice lo que clica la gente desde la portada. Y las estamos mirando todo el rato.

9. Con este conocimiento que tenéis de los usuarios, ¿qué retrato harías del perfil del usuario de *LaVanguardia.com*?

Lo que está bien de la segunda herramienta que te dice lo que hace la gente desde la portada, *Charbit*, te dice también el grado de *engagement* que tiene el lector. Aquí descubrimos que puede ser que haya noticias que esté clicando mucha gente, pero que tiene poco *engagement*, en cambio, hay otras noticias que no tiene tantos clics, tiene

mucho más. La gente tiende a clicar mucho las noticias de historias humanas o curiosas, en cambio, en noticias sobre política o internacional, la gente no clica a no ser que sea algo muy excepcional. La sensación que tienes es que la gente entra en la portada y hacen un repaso rápido de lo que hay y ya se sienten informados. En cambio, clican en noticias curiosas. Pero también ves que las noticias de política catalana son las que generan más 'engagement' porque las leen hasta el final, en profundidad, comentan... En cambio, en las más ligeras, entran y salen. Los que hacen la lectura en profundidad quizá son los lectores de marca y vienen a buscar eso.

10. ¿Para quién trabajáis, para los lectores de marca o para los otros? ¿O quizá ese perfil de lector de marca se está ampliando?

Hombre, no podemos perder a los lectores de marca porque son los nuestros y son los que deben orientar el sentido en el que nos movemos para que se sientan cómodos. Pero igualmente tenemos que llegar a más. Nos gustaría podernos dirigir a más gente de fuera de Cataluña. Pero evidentemente, nuestra base principal son los catalanes y tenemos que seguir cuidándolos.

11. ¿Echáis de menos algún tipo de formación específica o detectáis algún tipo de carencia que compartáis todos y que os gustaría intentar suplir?

Creo que sí hay trabajo que hacer en esto, pero creo que esta formación se puede hacer dentro de la casa. Por ejemplo, el nivel de SEO, la mayoría de redactores no sabían nada y el departamento de SEO nos ha ido transmitiendo y muchos de ellos ya han aprendido y tienen iniciativa propia en este sentido. En cuanto a redes sociales, tenemos una community manager que, en la medida de lo posible, va intentando que la redacción se impregne de estos conocimientos. Pero, claro, las cosas cambian continuamente y lo que antes nos valía, ahora ya se ha caducado, y la formación ha de ser continua, pero la mejor forma es tener un especialista en un tema para que todos aprendan de él. Y es algo que ya estamos haciendo.

12. ¿Cómo resumirías la evolución de la redacción digital durante los últimos años y cuáles son las principales innovaciones que destacarías?

Desde que yo entré de reportero, en ese momento, hubo una gran apuesta por el vídeo y por los periodistas multimedia, que van con una cámara y hacen textos y envían las fotos... Creo que todavía somos pioneros. Lo mismo con la sección de participación. Un segundo

paso que se hizo fue la especialización de los redactores de la edición digital, porque antes la mayoría eran redactores de continuidad que hacían información a partir de teletipos y un buen día se decidió ampliar la plantilla y que hubiera especializados en política, en economía, en internacional, en cultura... Eso ha hecho que cubramos mejor la información. Paralelamente, empezamos a potenciar la información en directo o 'al minuto'. Después, una cosa que ha costado más, y que ahora ya hacemos, es crear 'miniportadas' que hacen un gran despliegue informativo sobre temas importantes, con múltiples enfoques, minutos a minutos, y la portada se convierte en un especial informativo.

En los últimos tiempos, un cambio que se está produciendo y que ha de ir a más es la incorporación de redactores del papel, de manera que el especialista que tiene sus fuentes, por ejemplo, en el Parlamento, que no se espera a enviar sus noticias al papel, sino enviárnosla primero a nosotros. Así contamos con estas firmas e información de más calidad.

13. ¿Qué concreción tiene en esta casa el discurso sobre la ventaja competitiva que ofrecen las marcas a los medios tradicionales?

Lo que limita un poco esto que comentas es que nosotros los contenidos los tenemos solo para suscriptores, que sí pueden encontrar en la web, los artículos de opinión de la cabecera, *La Contra*, que también es muy de referencia de esta marca... Y ahora, desde hace un par de años y en sentido ascendente, se está fomentando que contemos con las firmas de los redactores del papel, también para las noticias de actualidad. Siempre intentando mantener una conciencia de que los lectores no son los mismos y hay que mantener el equilibrio entre los distintos tipos de información.

Anexo 11

Entrevista a Silvia Colomé

Responsable de Producción Propia Multimedia de *LaVanguardia.com*

1. Cargo, funciones y relación con el organigrama

En mi sección entra todo lo que es el contenido propio, que el usuario solo encontrará en *LaVanguardia.com*, ya sea temas elaborados por nosotros, como de investigación, entrevistas, como también algunas convocatorias que hemos decidido ir para darles un toque más propio, elaborado desde la óptica vanguardia, y no de agencia, sobre todo potenciando lo que sería el formato vídeo o multimedia. Además, de producción propia dependen lo que son las ediciones locales, que aunque Barcelona es el centro, a partir de ella, tenemos algunas zonas comarcales de Catalunya y algunas secciones en otros sitios de España, como es Madrid o Valencia. A parte de esto, también están todos los programas de *LaVanguardiaTV*, que son casi quince. Hay mínimo dos que salen diariamente.

No hay rutinas muy establecidas ni muy pautadas. Se trata de ir produciendo contenido. Excepto en los programas que ya hay una rutina establecida y ya sabemos cómo nos tenemos que organizar. En cuanto a los temas, hay también una rutina en la creación de contenido, pero estamos abiertos a la improvisación en función de la actualidad. Somos la sección que tiene una rutina menos establecida y nos adaptamos a los hechos cómo van sucediendo.

2. ¿Tenéis algún criterio editorial básico que siempre sigáis? ¿Cómo se construye esta agenda de temas que vais cubriendo?

Todo periodista de producción propia lo que tiene que hacer es pensar temas distintos a los que están publicando otros medios y luego investigarlos y elaborar la noticia o la pieza en cuestión, dependiendo del tema. Dentro de esto, valoramos mucho que haya un contenido audiovisual. En cuanto a los temas de agenda que decidimos ir a cubrir, son temas que, o nos interesan editorialmente por el contenido, normalmente valoramos que sean atractivos visualmente y nos interesa estar allí presentes. Ya sabemos que hay temas que es difícil que haya contenido audiovisual por agencia o que estén bien hechos por ellos. Entonces intentamos ir, también en el caso de que pensemos que al usuario le puede gustar ver el

contenido, ya que la gracia de internet es que puedes utilizar todos los formatos para mostrar un tema. Por ejemplo, si hay una exposición, lo que haremos es enseñársela, no describirla.

3. ¿Hay algún tema que os preocupe más y que tratéis más frecuentemente?

No... Bueno, si tratamos algo más son los temas sociales. Cultura, si consideramos que visualmente es muy atractivo, lo haremos, pero no es nuestro fuerte. Preferimos temas sociales, que no son de agenda, sino que son más nuestros y más elaborados.

4. ¿Cómo es el proceso de decisión editorial sobre lo que cubrís o no?

En principio, coordino yo, lo que pasa es que siempre está la figura de Enric Sierra, y siempre hay comunicación entre los dos, pero en principio delega en mí.

5. ¿Cómo resumirías la evolución de la sección y las principales innovaciones que habéis introducido?

Cuando se incorporó Enric, creó la sección y vino a mí para que me encargara de esa creación, que al principio estuve sola. Después se ha ido incorporando gente porque una de las cosas que tenía en mente Enric es que un medio digital tiene que tener contenidos distintivos de los demás. Y esa era nuestra función. En seguida empezamos a apostar por el contenido multimedia, aunque no todo lo que hagamos sea audiovisual, porque la gracia de este medio es que no estamos forzados a utilizar un formato determinado, sino que nos adaptamos a los hechos. Hubo un momento muy importante que fue cuando apostamos por hacer una televisión con contenidos de programas elaborados por nosotros. Y otro momento muy importante fue cuando creamos nuestro propio plató de televisión, que nos da mucho juego, tanto para hacer programas como para hacer entrevistas, o vídeos para complementar una pieza informativa, buscando que los vídeos siempre tengan una función más práctica y contribuyan a reforzar el contenido. La evolución ha sido brutal y, en seguida, lo que notamos es que el contenido audiovisual es totalmente necesario y la prueba es la introducción de todas estas novedades. Hemos sido pioneros y todavía somos una referencia y un puntal en lo que se refiere al contenido audiovisual. Y vamos a más. El gran objetivo es crear realmente una página potente de *La Vanguardia TV*, dónde los programas estén tratados como lo hacen las televisiones convencionales en su ediciones *on-line*. Vamos hacia aquí y espero que se pueda hacer en breve. El objetivo es ir demostrándolo cada vez más y mejor. Porque el contenido ya lo estamos haciendo, pero

una autocrítica que nos hacemos es que probablemente no sabemos mostrarlo bien, pero es lo que tiene ser pioneros, este es un tema que no está resuelto tampoco en los medios generalistas a nivel internacional, y entonces, es cuestión de ir experimentando y siendo protagonistas de la evolución del medio *on-line*.

6. ¿Cuál es la identidad que define a la marca *La Vanguardia*? ¿Existe alguna diferencia con la de *La Vanguardia.com*?

Para mí debería ser la misma. Pero una cosa es el formato papel y otra cosa el *on-line* y hay cosas que uno no puede hacer y el otro sí. Se trata de que todo es el mismo medio pero cada uno tiene que tirar hacia lo que es propio de cada soporte.

Las características que diferencian a *La Vanguardia* de otros medios no es una cuestión que tenga muy estudiada, pero te puedo decir lo que intentamos hacer. Es crear todo este contenido propio. Una de las cosas que nos diferencia es que hemos sido pioneros en la apuesta audiovisual y eso todavía se nota. La parrilla de programas que tenemos nosotros, aunque ya se hace en otros como *El Periódico* o como *Ara*, demuestra que tenemos un potencial mayor que ellos. Por ejemplo, el tipo de contenido que hace *Ara* con respecto al nuestro es distinto porque intenta hacer un formato televisión dentro de Internet, y nosotros siempre hemos intentado hacer un formato Internet, no queremos hacer televisión. Hacemos programas de vídeo pero siempre teniendo en cuenta que son para Internet, que tienen que ser más rápidos, más directos, más ágiles, más de participación (como el vídeo chat, que fuimos los primeros en hacerlo). Mucho más dinámico y más fresco. El formato no internet no existe, se está creando y nosotros hemos apostado por la prueba-error.

7. ¿Hasta qué punto tenéis la presión de otros departamentos de gestión para que den resultados?

Hay cosas que si interesa tener porque es marca *Vanguardia* y editorialmente se ha aportado por ello, es igual que no tenga audiencia. En algún momento quizá se dice que editorialmente se decide dejar de hacerlo porque no da audiencia, pero si es decisión de marca... Por otro lado, nosotros nos tenemos la presión de las televisiones, que si no funciona un programa en tres días, lo retiran. No funcionamos así. Si hemos decidido hacer un programa y consideramos que es un contenido válido para nosotros y para 'La Vanguardia', le damos como mínimo, una temporada. Después, cuando acaba cada temporada, siempre nos sentamos con Enric y vemos cómo ha ido. Hay programas que no

hemos retirado y no dan mucha audiencia, pero son contenidos de marca. Por ejemplo, el Acustik, que es un programa de música que no tiene mucha audiencia en la web de *La Vanguardia*, pero en nuestro canal de *Youtube*, son los que más se ven. Si nos fiáramos solo de las audiencias y fuéramos una televisión comercial... Pero no lo somos, aquí hacemos periodismo, y tener este programa nos da marca porque aquí han actuado cantantes de mucho nivel y nos han ofrecido actuaciones únicas. Quizá en algún momento se decide que no vamos a hacer marca de otra manera, pero ya se verá. No todo es audiencia, hay cosas que no tienen audiencia, pero sí tienen prestigio y *La Vanguardia* es una marca de prestigio.

8. ¿Cómo os afecta recibir más directamente el feedback de los usuarios?

A ver, hay de todo. Hay críticas positivas y negativas, siempre son buenas para mejorar y hacer evolucionar el producto. Evidentemente se reciben las críticas y luego sacas tus propias conclusiones. Nunca ha habido unas críticas tan negativas como para dejar de hacerlo. Depende del tema, hay más críticas o menos. Nuestra audiencia se mueve en función del tema que trata el programa, pero no tenemos los típicos usuarios fieles. Así hemos ido viendo cuáles son los temas que funcionan. Para esos temas que seguro que funcionan no tengo una receta mágica, a veces te sorprendes, porque hay cosas que pensabas que pincharían y no. Pero, por ejemplo, tenemos un programa que se llama 'En3pasos' y en general funciona muy bien porque das soluciones a la gente. Todo aquello que aporte servicio, que sirva para ayudar a la gente y que aporte conocimiento, funciona muy bien. Tanto en formato audiovisual como escrito. Por ejemplo, este fin de semana, hicimos una guía de la *Nit dels Museus*, con sugerencias de las mejores ofertas y funcionó muy bien. Lo que hemos visto es que cada vez más la gente lo que quiere es una información útil, no sesgada, sino que le des un servicio. Y funciona en cualquier formato.

9. ¿De dónde os viene esa información sobre lo que funciona o no?

No tenemos bien establecido un control de audiencias para el contenido audiovisual, nos movemos con algunos criterios muy genéricos. Así como las noticias sí que tienen una audiencia muy marcada y Ferriol interviene, nosotros no tenemos un interlocutor válido en el tema audiovisual. Espero que lo hagamos pronto y que tengamos unos datos más fiables, ahora es más aproximativo aunque ya se pueden ver tendencias generales que algo dicen.

10. ¿A qué retos se enfrenta la calidad de los contenidos en esta redacción?

No creo que sean distintos a los que se enfrentan otros medios. Quizá la diferencia es la inmediatez, pero lo bueno es que puedes ir actualizando la información y complementándola. Incluso nosotros a veces somos más rápidos que las agencias. Y es verdad que si tuviéramos más tiempo, saldrían mejor las cosas, pero no es algo que no le pase al resto de medios audiovisuales.

En cuanto a la influencia que puede tener el hecho de que la audiencia a veces consuma más contenidos menos relevantes, no solemos tener conflictos porque somos conscientes de que debe haber de todo. Hay temas que son *soft*, más bien de entretenimiento, pero yo no creo que eso sea un problema, siempre y cuando tengas la información 'hard' bien cubierta y bien resuelta. Si tienes lo importante bien hecho, un tema 'soft' lo que hace es ayudar, porque da más contenido, oxigena más la portada de *LaVanguardia.com* y, al fin y al cabo, el usuario es libre y puede ver lo que quiera y hasta cuándo quiera. En un periódico también hay entretenimiento y hay que ir combinando y hacer que haya diversidad.

11. ¿Echáis de menos que existan algunos criterios editoriales más claros sobre lo que deberíais hacer o no?

Yo creo que eso ya lo tenemos. Siempre tenemos a Enric encima de nosotros que nos marca mucho lo que es el contenido editorial y lo tenemos muy claro. Como mínimo, los que somos jefes de sección, y sabemos lo que se ha de hacer o no.

12. ¿Cómo definirías al público de *LaVanguardia.com*?

Yo no lo tengo tan estudiado pero si tuviera que describir la imagen virtual que todo el mundo tiene los veo, cada vez más, como personas que se desarrollan sin problemas en el entorno de Internet y de cada vez más rangos de edad distintos. De hecho, cada vez hay incluso más gente mayor. Es un perfil de usuario que busca información, actualidad y consumirla de forma ágil y en el momento en el que les vaya bien. Aquí tú entras cuando quieres y consumes lo que te va bien, o lo guardas y lo lees más tarde... Tienes, además, alertas... Es para personas que quieren estar informadas y cada vez tienen más opciones. Supongo que algunos leen *La Vanguardia* papel de forma complementaria.

13. ¿Habéis notado alguna necesidad de formación que tenga el equipo?

Nunca sobra y más en el medio *on-line* que siempre salen cosas nuevas, como el SEO, las redes sociales, etc. También vemos que muchas veces que los periodistas no tienen ni idea de cómo coger una cámara y creo que deberían ser más completos y ser periodistas multimedia. Pero, a ver, lo principal es la información y luego ya, cuántas más herramientas tengas, mejor.

14. ¿Cómo está presente en la redacción el discurso sobre la ventaja que les da la marca a los medios tradicionales?

Yo lo veo más de cara a las fuentes de información. Cuando vas a una fuente y dices que eres de *La Vanguardia*, te abren las puertas. Hay una apertura, más confianza y reconocimiento. En lo que respecta a nosotros, tenemos que ir con cuidado y hemos de ser conscientes de que estamos construyendo la marca y que tenemos que contribuir a ese prestigio, que nos viene de la herencia de muchos periodistas que nos han precedido. Hemos de ser celosos de la información que damos, de contrastarla, aunque a veces nos equivoquemos, tenemos que saber que trabajamos para *La Vanguardia* y ya sea en una versión u otra hemos de ser rigurosos.

Anexo 12

Entrevista a Toni Rubies

Jefe de Participación de *LaVanguardia.com*

1. Funciones, rutinas y relación con otras secciones o responsables

Coordino todas las acciones de participación de los usuarios, ya sea en la web o en las redes sociales. Desarrollamos una serie de acciones coordinadas entre mi equipo y Patricia Ventura, que es la responsable de redes sociales. Mi superior directo en funciones es Enric Sierra (Txema también pero en la práctica es Enric) y cuando recibo propuestas de hacer alguna iniciativa en colaboración con alguna de las secciones o de los redactores de la información, es él quién las valida. Estoy siempre en contacto permanente con los responsables de las secciones para articular los elementos de participación en función de cuál sea la actualidad. Normalmente dejamos que ellos nos orienten según el conocimiento que tienen del tema para enfocar las iniciativas participativas y una vez creadas las vinculamos a los contenidos de actualidad. Dotamos de contenido el espacio de participación de la Home, nuestra sección y el espacio que hay en cada una de las subsecciones.

2. Dentro de la estrategia de *La Vanguardia* qué papel crees que juega la participación.

Esencial. Hoy día no se concibe un medio sin participación de los usuarios. Todo empezó con los comentarios, las encuestas, por supuesto, las cartas. Los comentarios son lo que sustenta la actividad de la web en cuanto a la participación...

Es uno de los tres ejes vertebrales; *LaVanguardia.com* no lo sería sin la participación de los usuarios. En este sentido es determinante en la estrategia. La web es muy valorada por los usuarios porque tiene muchos espacios participativos. Eso fomenta también que tengamos más tráfico y por eso también es importante.

3. ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años vuestra sección y cuáles son las principales innovaciones que habéis introducido?

Hemos crecido porque hemos experimentado un crecimiento exponencial de usuarios y eso nos ha obligado a ser más exigentes con las propuestas que ofrecemos. Nos ha obligado a redoblar esfuerzos para ser más creativos y captar el interés de esta masa creciente de usuarios. Hemos de ir viendo qué funciona mejor, cuáles tienen más usuarios y mejor acogida. También tenemos un compromiso publicitario porque a nivel de marketing nos llegan una serie de iniciativas con las que tenemos que ser también la parte creativa porque hemos aumentado el número de concursos que publicitamos a través de la web y de las redes sociales. Eso nos da mayor rendimiento; tanto a nivel de tráfico como de participación.

La evolución es que hemos crecido, hacemos más cosas y tratamos de satisfacer mejor la demanda y ser más atractivos.

Las principales innovaciones son el Chat Tv, que es un derivado de los antiguos encuentros digitales, y fue idea de un compañero de producción propia, ya que técnicamente es complicado porque se requiere usar el plató de televisión. Se dedican más recursos que a cualquier otra cosa.

Otra innovación sería el sistema de comentarios que también se trata de una innovación tecnológica. Con el nuevo sistema podemos moderar mejor la participación y la gente participa sin problemas porque es un sistema más robusto que antes. Antes los usuarios tenían muchos problemas técnicos con el servicio y nos llegaban muchas quejas. Esto se ha traducido en un volumen de comentarios mucho mayor, nos permite garantizar mejor el cumplimiento de las normas de participación porque el sistema de filtro es más eficaz y facilita la tarea manual.

4. ¿Cuáles son vuestros objetivos en el corto o medio plazo?

Ahora estamos centrados en el temas de redes sociales porque tenemos detectado que cuando crece el volumen de tráfico en facebook, nos retorna un volumen de tráfico muy importante. Puede ser un 20 o un 30% del tráfico que nos llega al site. Esto nos ha hecho trabajar en este sentido. Es más del que nos viene por *Google*. Objetivo: tener muchos usuarios de la página de *Facebook* y que estos acaben viniendo a la web. Por eso las estrategias de participación van en esa línea y, por ejemplo, para participar en los concursos, hay que seguir a la página de LV. Desde el momento en que le dan a 'me gusta' puede ser que les siga gustando y les fidelicemos. Eso sería más tráfico.

Otro objetivo sería mantenernos como uno de los principales medios que fomentan la participación. Por eso mantenemos muchas iniciativas como los lectores corresponsales, el fotoatlas, la viñeta de los lectores, los consultorios, etc. Nuestro propósito es no dejar de pensar iniciativas nuevas que puedan tener un espacio fijo pero otra cosa es que con el equipo y los recursos que tenemos sea fácilmente gestionable. Pero si hay que sacrificar alguna iniciativa que no funciona tanto... crearíamos uno nuevo. Aunque ahora mismo no lo tenemos previsto.

5. ¿Hasta qué punto el acceso que tenéis a la interacción con la gente influye en el contenido editorial?

Nosotros somos una redacción de 35 periodistas que se dividen en tres áreas (producción propia, actualización y participación). Se cometen errores fruto de la inmediatez. Los usuarios que son millones los detectan y nos ayudan a mejorar. Otra cosa es el Consejo de los Usuarios que también nos ayuda e influyen en nuestras formas de ver las cosas. Su opinión puede llegar a influir cuando vemos que es una opinión generalizada entre los usuarios, como era el caso del anterior sistema de comentarios. Muchos decían que iban a dejar de comentar y lo hemos cambiado. Hemos implantado un sistema mucho mejor, con una apariencia tipo facebook y su experiencia es mucho mejor y lo están valorando muy positivamente. Su influencia se nota en muchos sentidos pero sobre todo en que nos ayudan a mejorar en los contenidos y en la parte técnica.

6. ¿Hasta qué punto sus aportaciones pasan a ser contenido editorial?

Cuando nos aportan datos informativas o material gráfico, sobre todo a través de las redes sociales, cuando hacemos llamamientos para que nos envíen fotos o vídeos sobre los sucesos que están pasando. Otra forma es cuando vemos a algún seguidor que comparte algún contenido que nos interesa destacar y se lo pedimos. Más fotos que vídeos porque normalmente no tienen suficiente calidad. En ese momento, el lector puede convertirse en fuente de información a partir de la cual sacamos algún tema y contrastamos la información.

7. ¿Cómo describirías el perfil del usuario de *LaVanguardia.com* y en concreto aquellos que son más activos?

El heavy user de *La Vanguardia.com* suele ser participativo por inercia, el que entra en la web, comenta. Es muy atractivo el sistema de comentarios ahora que funciona muy bien.

El perfil del usuario que participa a otros niveles es muy diverso. Lectores corresponsales son personas que viven en el extranjero y tienen un vínculo con La Vanguardia porque suelen ser de Barcelona. Su perfil suele ser tanto hombre como mujer de una media de unos 40 años, que trabaja pero que tiene tiempo e inquietud informativa y se propone participar en el medio para aportar su granito de arena al medio y a la información. Luego está el perfil del usuario de participación que escribe cartas y es el más tradicional porque es un medio tradicional. Luego está la participación de redes, suelen ser muy activo pero más exclusivamente a través de redes que en la web.

8. ¿Cuál es el criterio editorial que utilizáis para seleccionar o destacar la aportación de los usuarios? ¿Hay alguna indicación formal sobre esto?

No, depende del tema. Normalmente nos fiamos de lo que nos dicen porque al final cuando destacamos sus contenidos, destacamos su punto de vista subjetivo, su experiencia, cómo lo vive él. Eso complementa la información pero por sí sola no se suele aguantar. Por eso no nos marcan tanto. El tratamiento es igual que con cualquier información. Desde el punto de vista del criterio periodístico y del sentido profesional, se hace como mejor se sabe hacer. Si luego hubiera alguna pequeña cosa que se sale de la línea editorial, nos lo dirían pero no suele pasar.

9. ¿El hecho de conocer más a los usuarios y saber más cómo reaccionan ante ciertas cosas ha influido en algún sentido en la forma de trabajar, de seleccionar los temas, etc.?

Sí, influye de una manera no muy directa, pero siempre queda en el subconsciente. Las noticias las hacemos como las hacemos con nuestra propia línea, pero las reacciones nos sirven de indicativo en el momento de enfocar ciertas cosas o seleccionar los temas. Por ejemplo, hemos de alimentar la página de facebook de contenidos y sabemos cuáles gustan más y cuáles generan más interacciones. Eso también teniendo en cuenta que aunque estemos en el entorno Facebook somos la marca LV, el usuario no percibe que está en facebook sino en la página de *La Vanguardia* o que lo publica *La Vanguardia*. Lo que digan o no influirá tanto en lo que se publica o no, sino en la visibilidad que se le da y en si le damos mayor o menor difusión a través de redes.

10. ¿Crees que existe en los redactores un interés o una mayor sensibilidad por lo que los usuarios opinan de sus contenidos o por lo que hacen o piensan?

Cada vez más. Al principio costó un poco, porque la base eran solo los comentarios y muchas veces generan mucho ruido y muchas veces piensan que para qué sirve. Ahora quizá no se lo leen todo pero saben que ahí hay algo y tienen más interés. Además, ahora hay dos opciones “notificar error” o “tengo más información” y cuando un lector envía algo a través de ellas, llega un mail de inmediato a toda la redacción. Muchas veces les atañen y se los tienen que leer y prestarles atención. Muchas veces lo que dicen tienen es verdad y hay que asumirlo. Cada día llegan muchas. Suele haber un 50% de los mensajes que son útiles y nos obligan a hacer algo. SI se trata de un error mayor, que hay que retirar algún contenido, es Enric Sierra el que decide, sino es el propio redactor el que lo gestiona y contesta al lector y le comunica la corrección al usuario.

11. ¿Hasta qué punto existe un diálogo personal entre los redactores y los usuarios?

En la web, no, porque el usuario comenta la información pero no se suele dirigir directamente a la redacción. En las redes sí se produce más interacción. Sobre todo en facebook y twitter. Cuando nos piden más información sobre los concursos, por ejemplo, la responsable les contesta. Son nuestra comunidad y se producen interacciones con bastante frecuencia, pero tiene que estar muy justificado que *La Vanguardia* conteste a un usuario porque no sería posible dialogar con todos y nos dicen de todo y muchas veces no conviene interactuar. No es posible reaccionar a todos los inputs. Muchas veces conviene mantenerse al margen. Cuando es imprescindible intervenir, es cuando por ejemplo, hay un problema técnico (el otro día se cayó la web y no pudimos publicar nada en la web durante 2 horas y teníamos que gestionar la crisis e intentar no dañar nuestra imagen y empezamos a informar vía twitter).

Anexo 13

Entrevista a Patricia Ventura.

Social Media Manager de LaVanguardia.com

1. Funciones, rutinas y relación con los otros miembros del organigrama

Mis rutinas pueden variar mucho. Hay unas que son fijas: la gestión del perfil de twitter que consiste en informar, pero también escuchar a los usuarios e intentar interactuar, intentar situar los temas de *La Vanguardia* en la agenda social, y buscar diferentes estrategias para hacerlo. No solo buscar que nos lean sino ver lo que nos dicen y sobre lo que habla la gente. Lo mismo en *Facebook*, aunque digamos que con sus particularidades. Intentamos viralizar los contenidos y recibir feedback también por allí. Y en *Google +* más bien tenemos una apuesta de futuro, pero no ponemos mucha atención allí, de momento, simplemente estamos posicionados y nos centramos en las dos anteriores.

La rutina puede variar cuando tenemos alguna acción específica de participación en marcha. Con los compañeros del departamento de participación nos coordinamos y la vehiculamos también por las redes sociales. Por ejemplo, un redactor del papel estaba haciendo un tema sobre la privatización de algunos miradores de la ciudad de Barcelona fuera de la ruta turística y propuso hacer un tema participativo para recopilar imágenes de los lectores de sitios dónde poder ver la ciudad. A través de Enric Sierra nos llega la petición a participación y elaboramos una galería con las fotos que envían por mail los lectores respondiendo al hashtag que hemos creado. Otro ejemplo fue un tema sobre las empresas que triunfan frente a la crisis y creamos otro hashtag y la gente nos dio ideas sobre empresas para tratar.

Otras funciones son el análisis de perfiles y de estadísticas, monitorización de engagement y de seguimiento, etc.

Interactúo con muchos departamentos. Estoy relacionada tanto con el departamento de última hora (estoy empotrada en esa mesa dándoles feedback y ellos a mí sobre lo que está ocurriendo), como con producción propio (como en el caso de los ejemplos que te he citado), con participación (aunque al principio funcionábamos por separado, ahora somos un equipo para vehicular las iniciativas como los concursos y demás), con SEO para ir

conjuntamente trazando la estrategia de manera que ayudes a posicionar y ellos nos den indicaciones sobre cómo atraer más tráfico a través de redes, y con suscripciones, etc. Con casi todo el mundo.

2. ¿Cómo resumirías la evolución de tus funciones al frente de este cargo y los objetivos que la empresa te ha ido poniendo?

Hace un poco más de tres años no se había hecho nada más que automatizar algunos perfiles y entonces la empresa empezó a apostar tímidamente por las redes sociales y hemos ido creciendo. En el último año, quizás en los últimos meses, se ha notado más, hasta el punto de que han decidido fusionar los departamentos de participación y redes sociales y dedicar un equipo de 4 personas a la participación. Este es el mayor cambio que ha dado la empresa. A base de ir probando hemos ido viendo lo que funciona y lo que no y hemos ido haciendo más hincapié... Por ejemplo, los casos que te comentaba de incluir a los usuarios en la elaboración de la información. Personalmente, como periodista, siempre he creído que la participación del usuario tiene que tener una utilidad para nuestra información y para lo que ofrecemos, para el producto final, más allá del tema marketiniano con el que también tengo afinidad por otras experiencias profesionales que he tenido antes. Me consta que en la casa también se ha creído siempre en la utilidad de esta participación, sobre todo desde que llegó Enric Sierra. Lo que también funciona mucho y es muy importante es la integración con el departamento de última hora porque la información circula, sobre todo por twitter, con una velocidad brutal, muchas veces antes que en las agencias, por tanto, hay un feedback constante con ese departamento.

3. Más allá de la participación que pedís desde la redacción para ciertos temas, ¿utilizáis ese acceso a los usuarios como fuentes de información que generan temas noticiosos desde su posición?

Sí, por supuesto. Por ejemplo, cuando hubo una explosión en ESADE, gracias al tweet de una persona que estaba allí, estuvimos informando dos horas antes que el resto de medios, creamos un hashtag #infolocalLV y pedimos las fotografías a los que estaban allí y aparte de confirmar a través de la policía y la escuela, mediante su información, elaboramos la noticia. Abrimos a dos columnas con la foto del explosivo detonado de un chico que estaba allí. Dimos testimonios, etc. Personalmente lo equiparo a cuando una televisión le pone un micro delante a un testigo de los hechos y le pregunta lo que ha visto. Siempre lo citas como testimonio. Tampoco se pueden dar por hecho las cosas siempre. No se elaboran las

noticias solo a partir de los tweets sino que se confirman los hechos, pero cuando empiezan a llegar tweets con fotos ya empiezas a seguir la pista. Otro ejemplo es cuando hubo los incendios de l'Empordà, tuvimos una buena coordinación con emergències de la Generalitat y fue un caso de colaboración en el que en la noticia insertamos sus tweets pero además utilizábamos fotos de los lectores de gente, por ejemplo, que estaba atrapada en la autopista, abriendo también a dos columnas con esas fotos de la gente acorralada por el fuego. Otra vez nos llegó la noticia por twitter de que los bomberos no tenían uniformes porque por los recortes creo que los tenían rotos o algo así y tiramos del hilo y sacamos una noticia.

4. ¿Esa mayor interacción que tenéis con la audiencia sugiere algún cambio más en vuestras rutinas y en vuestros criterios editoriales aparte del que implica el hecho de estar más pendiente de lo que dicen?

Sobre todo requiere de un cambio en la organización. Todo periodista tendría que ser un community manager. El periodista tiene que estar ahí. De la misma manera que debe estar en la calle para ver lo que pasa, en el mundo virtual también tiene que estar porque también es real, aunque tendamos a separarlo. Lo que ocurre en las redes sociales puede ser tan real como lo que ocurre en cualquier ámbito de la vida pública: una declaración de Amadineyad en las redes sociales es tan real como cualquier declaración pública. Allí ocurren cosas y debemos estar dónde está la gente, escuchar lo que dicen e informar de ello. También hay que buscar los mejores canales. Un community manager puede intervenir e intenta hacer cosas, pero nunca hará suficiente y suficientemente bien porque al final es un planteamiento que tiene que hacerse desde cada ámbito. El periodista cultural, por ejemplo, tiene que plantearse cómo hacer eso desde su ámbito: a quién llegar, cómo llegar, qué plantear... Cada ámbito tiene su forma de integrar el contenido generado por los usuarios de redes sociales. Una persona o cuatro nunca será suficiente. Es eso lo que creo que habría que cambiar.

5. ¿Crees que los profesionales están preparados para ese cambio o tienen las condiciones para darlo?

Yo creo que preparados, sí. Un periodista es alguien que, por definición, tiene que ser curioso y que tiene que estar preparado porque el oficio consiste en eso. Y las condiciones, no hace falta más que tener una pestaña abierta. Pero reconozco que es complicado sobre todo para los que están en última hora. Al final, tampoco se les va a pedir que hagan un

reportaje. Cada uno tiene que hacer lo que puede con el tiempo que tiene. Es verdad que quizá sería necesario que algunos hicieran más hincapié, sobre todo los periodistas del papel.

6. ¿Por parte de la empresa se ha ofrecido algún curso de formación o sesión para fomentar este cambio de cultura?

Al principio de todo, cuando yo entré, se hizo una pequeña sesión introductoria sobre redes sociales, sobre cómo abrir tu perfil, etc. Yo he hecho formaciones básicas a los periodistas del papel, pero no estaría de más profundizar en esa línea, porque todo esto se mueve muy rápido y no es fácil estar al día de todo lo nuevo que va surgiendo.

7. ¿Existe algún tipo de indicación o publicación interna de la empresa que establezca criterios específicos sobre cómo usar las redes sociales?

Ha circulado algún documento no oficial, pero sin demasiadas pautas. Se da mucha libertad para que todo el mundo actúe como considere, pero se apela mucho al sentido común: indicaciones que tienen que ver con no publicar comentarios despectivos o violentos, con la educación en el trato con los lectores, etc. No se ha ido más allá porque no ha hecho falta. La gente por lo general lo entiende.

8. ¿Crees que los periodistas tienen la conciencia de que son la cara visible de la identidad de la empresa?

Algunos lo ven así y otros no. Hay división. Quizá la empresa es quién debería decirlo. Siempre que no se rebasen líneas rojas, no tiene por qué ser un problema que los periodistas expresen su opinión. Al final el perfil es suyo. También es verdad que deberían ser conscientes de que si la gente les sigue, en muchos casos es porque es periodista de *La Vanguardia* y, por lo tanto, ahí habría que hacer alguna concesión por las dos partes.

9. ¿Has detectado en los usuarios algún cambio en sus exigencias o expectativas con respecto a *La Vanguardia*?

Concretamente con respecto a redes sociales, creo que no. No he notado que nos exijan algo que no puedes dar. Más bien lo que he notado es que falta educación en su uso para que nosotros podamos ofrecerles más.

10. ¿Si tuvieras que hacer un retrato robot de los usuarios de *La Vanguardia* como los describirías?

Yo distinguiría entre los que son de Facebook y twitter: el primero es más común, más masificado, el segundo tiene más nivel y eso condiciona la comunicación y el contenido. En la estrategia conjunta del equipo de participación estamos tratando de subir el nivel. No poner solo cosas virales que son las que generan más interacciones. Tenemos que llegar a un equilibrio, igual que en la web tenemos que hacerlo y diferenciar el contenido que tiene valor y el que te va a dar más visitas. A veces tienes contenido de mucho valor que te genera pocas visitas, pero tienes que tenerlo. En redes sociales pasa lo mismo. Yo preferiría tener una línea más parecida a medios de prestigio y conservar lo máximo posible la marca, pero hace falta más equilibrio.

11. ¿Te da tiempo a gestionar toda la información que te llega de los usuarios y cómo haces para mantener el nivel de su participación?

Sí, no he notado problema en este sentido. La verdad es que, aunque hay algunas palabras capadas, porque hay que ir con cuidado ya que legalmente lo que se publica en tu página es responsabilidad tuya subsidiariamente, normalmente no tenemos problema porque la gente cuando comenta en nombre propio se contiene.

12. ¿Qué implica en la práctica en esta casa el discurso sobre la fortaleza de la marca?

Yo creo que con respecto a redes sociales tendría que importar más. Creo que comunicación y marketing se tendrían que implicar más. Tú estás actuando con el nombre de *La Vanguardia* y aunque no seamos la misma empresa, estamos actuando con su nombre y con su marca. Como en muchos ámbitos, en los departamentos de comunicación y marketing tradicionales, les ha cogido muy de nuevo. Al principio no se intuía la fuerza que iban a coger y ha crecido hasta un punto que ahora los presidentes se comunican entre sí por twitter. Eso era difícil de esperar. Ahora sí parece que hay más intención en la empresa de poner más atención en este tema.

