



# GESTIÓN DEL VALOR DE MARCA EN LAS EMPRESAS DE PRENSA. EL CASO DE LA VANGUARDIA

Brand equity management in the newspaper industry.  
The case of *La vanguardia*



**María Victoria-Mas e Iván Lacasa-Mas**



**María Victoria-Mas** es doctora en comunicación y profesora de teoría y de estructura de la comunicación en la *Facultad de Ciencias de la Comunicación* de la *Universitat Internacional de Catalunya (UIC)*. Miembro del grupo de investigación en nuevos medios *Labcom (Junta de Andalucía, SEJ-389)* y del proyecto nacional *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España. Aplicaciones y tecnologías para la producción, distribución y consumo de información (CSO2012-38467-C03)*.  
<http://orcid.org/0000-0001-5107-0226>

[mvictoria@uic.es](mailto:mvictoria@uic.es)



**Iván Lacasa-Mas** es doctor por la *Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)* y profesor agregado de teoría y de ética de la comunicación en la *Facultad de Ciencias de la Comunicación* de la *Universitat Internacional de Catalunya (UIC)*. Miembro del grupo de investigación en nuevos medios *Labcom (Junta de Andalucía, SEJ-389)* y del proyecto nacional *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España. Aplicaciones y tecnologías para la producción, distribución y consumo de información (CSO2012-38467-C03)*.  
<http://orcid.org/0000-0002-9600-6049>

[lacasa@uic.es](mailto:lacasa@uic.es)

*Universitat Internacional de Catalunya, Facultat de Ciències de la Comunicació  
Immaculada, 22. 08017 Barcelona, España*

## Resumen

Las empresas de prensa han extendido sus marcas gracias a las oportunidades de distribución de contenidos que los nuevos medios les ofrecen. El valor de sus marcas constituye su principal ventaja competitiva. Sin embargo, la mayoría de ellas no gestionan ese activo. Se analiza por un lado la literatura sobre gestión de marca en empresas de prensa y por otro se estudia el valor de marca de una reputada cabecera: *La vanguardia*. A partir de una encuesta a 1.175 usuarios de esa marca se subraya la necesidad de que los productos y el comportamiento de esa empresa reflejen de forma más clara sus principios editoriales para generar un mayor valor de marca. Se propone como uno de los medios adecuados para conseguirlo la implantación de un sistema de comunicación integral y estratégico. Asimismo se anima a estudiar otros casos análogos para verificar hasta qué punto las empresas de prensa gestionan el valor de sus marcas y para concretar métodos que les ayuden a afianzarlo.

## Palabras clave

Medios; Nuevos medios; Prensa; Diarios; Empresas informativas; Marcas; Valor de marca; Audiencias; Usuarios; Estudios de usuarios; Encuestas; *La vanguardia*.

## Abstract

Newspaper companies have extended their brands through new media. Brand equity is their main competitive advantage. However, most of them do not manage that asset. On the one hand, this article analyses the literature on brand management in media companies. On the other hand, it studies the brand equity of a very reputable newspaper: *La vanguardia*. We did an extensive survey of nearly 1,200 users. The results show the need for products and corporate behaviour that clearly reflect the editorial principles in order to generate greater brand equity. This article proposes as one of the appropriate means to achieve brand equity the implementation of a comprehensive and strategic communication system. It also encourages the study of other similar cases to verify how newspaper companies manage the value of their brands and to identify methods to help them strengthen it.

Artículo recibido el 11-02-2015  
Aceptación definitiva: 23-04-2015

## Keywords

Media; New media; Press; Newspapers; Media Organizations; Brands; Brand equity; Audiences; Users; Users studies; Surveys; *La vanguardia*.

**Victoria-Mas, María; Lacasa-Mas, Iván (2015).** "Gestión del valor de marca en las empresas de prensa. El caso de *La vanguardia*". *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 405-412.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.07>

## 1. Introducción

La proliferación de nuevas empresas mediáticas y nuevos proveedores de contenidos informativos en internet está erosionando la fortaleza de las grandes organizaciones periodísticas tradicionales (Picard, 2010). Sin embargo esas empresas mantienen todavía una gran ventaja competitiva: su marca (Pérez-Curiel; Méndez; Rojas, 2013; Shaver; Shaver, 2008), que les ha permitido conservar grandes volúmenes de audiencia (Newman; Levy, 2013; Pérez-Latre; Sánchez-Tabernero, 2012).

De un tiempo a esta parte se duda no obstante de que estas empresas estén cuidando suficientemente la fuente de esa ventaja competitiva (Pérez-Latre; Sánchez-Tabernero, 2012; Picard, 2010). Muchas han limitado su estrategia de digitalización a monetizar el valor de sus marcas mediante la distribución de contenidos en más plataformas que antes. Pero esa distribución ha consistido no pocas veces en reposicionar contenidos que en realidad eran de baja calidad o aportaban escaso valor añadido (Picard, 2010; Meyer, 2004). Cuando los productos informativos no ofrecen la calidad que su marca promete, la imagen que de ésta tienen los lectores corre el riesgo de diluirse (Siegert; Gerth; Rademacher, 2011; Ots, 2008). Esa dilución puede estar afectando al valor de marca de las empresas de prensa. Ante tal perspectiva, este artículo tiene dos objetivos:

a) revisar la literatura existente sobre la gestión del valor de marca en las empresas de prensa;

b) estudiar el valor de marca de una empresa informativa de reconocida reputación como es *La vanguardia*.

Se pretende así determinar si existe la necesidad de gestionar mejor ese valor de marca, y en caso afirmativo, proponer posibles vías para hacerlo.

## 2. Revisión de la literatura

Las disciplinas académicas del marketing y de la comunicación empresarial han destacado la necesidad de construir una marca corporativa que vaya más allá de los símbolos gráficos (Van-Riel; Fombrun, 2007; Villafañe, 2004; Arrese, 1998). Aconsejan entender la marca de manera esencial: como aquello que la empresa comunica sobre su modo intencional y diferencial de ser –su identidad– y de hacer –su misión– (Casado-Molina; Méndiz-Noguero; Peláez-Sánchez, 2013; Costa, 2009; Van-Riel; Fombrun, 2007; Villafañe, 2004).

Al mismo tiempo definen la imagen de marca o institucional como la que los públicos construyen a partir de la comunicación que la empresa hace de su modo de ser y hacer,

pero también a partir de la percepción que tienen sobre su comportamiento (Gutiérrez-García, 2013; Costa, 2004). Para generar valor de marca, además de comunicar lo que la empresa es y hace, resulta imprescindible que ésta cumpla en toda su actividad con la promesa que representa su marca (Gutiérrez-García, 2013; Villafañe, 2004; Nieto-Tamargo, 2005). Sólo así generará entre los públicos una imagen coherente y ganará credibilidad (Carreras; Alloza; Carreras, 2013). Si además dicha imagen es valorada positivamente por el público, la empresa obtendrá una buena reputación (Gutiérrez-García, 2013; Villafañe, 2004). Y si la empresa satisface a los públicos de forma sostenida en el tiempo, logrará fidelizarlos y generar valor de marca (Van-Riel; Fombrun, 2007).

“ Cuando los productos informativos no ofrecen la calidad que su marca promete, su imagen corre el riesgo de diluirse ”

Para lograr valor de marca, los expertos destacan la necesidad de que la gestión de la comunicación sea integral y estratégica (Carreras; Alloza; Carreras, 2013; Gutiérrez-García, 2013; Mut-Camacho, 2013; Keller, 1993; Van-Riel; Fombrun, 2007). Por un lado una gestión integral de la comunicación interna y externa permite que todas las actividades comunicativas contribuyan a divulgar de modo coherente la identidad y la misión de la empresa. Por otro lado una gestión estratégica implica alinear las actividades comunicativas y directivas de la empresa, lo cual facilita que las estrategias corporativas y la identidad y misión que se comunican sean coherentes. Además, si se fomenta que la comunicación con las distintas partes interesadas de la empresa –empleados, inversores, audiencias y sociedad– sea bidireccional, las estrategias corporativas satisfarán mejor las necesidades y expectativas de todas ellas. Así lograrán reforzar el vínculo con todos sus públicos.

En la mayoría de las empresas de prensa las actividades de comunicación no parten de un enfoque estratégico e integral. Conciben las políticas de comunicación empresarial como un complemento de las estrategias de marketing para dar a conocer los productos o servicios y estimular su consumo (García-Mansilla, 2013; De-Mateo; Bergés; Sabater, 2009; Ots, 2008; Ruiz, 2001). La bibliografía ha constatado además que muchas empresas informativas carecen de suficientes estrategias de comunicación interna (Preciado, 2008, 2009; Kärreman; Alvesson, 2001). Sus actividades de comunicación no tienen como principal objetivo por tanto

generar valor de marca. No se dirigen a comunicar la identidad y la misión de la empresa, ni a favorecer la generación de una imagen positiva y de una buena reputación basada en la satisfacción de todos sus públicos.

En las empresas de prensa, la identidad, la misión de la marca y los valores profesionales necesarios para aplicar dicha misión están contenidos en los principios editoriales (**Nieto-Tamargo; Iglesias, 2000**). Por eso una comunicación orientada a la gestión del valor de marca debería basarse en estos últimos.

Por un lado la comunicación externa debería tener el objetivo de comunicar los principios editoriales y velar porque la imagen que los públicos externos tienen de la marca esté alineada con ellos.

Por otro lado una comunicación interna eficaz serviría para que tanto los gestores de la empresa, como los directivos y los periodistas los compartan y apliquen (**Preciado, 2009**). Esa gestión de la comunicación facilitaría que, tanto lo que se comunica de la empresa, como su comportamiento y productos, fueran coherentes con la marca y contribuyeran a generar una imagen creíble y satisfactoria entre los públicos.

“ Puede ser útil en las empresas de prensa implementar un sistema de comunicación orientado a la gestión del valor de marca ”

Es preciso remarcar que la función de servicio social que en origen tienen todas las empresas de prensa determina su identidad y hace que su misión se concrete sobre todo en el ejercicio de un periodismo de calidad (**Preciado, 2008; Lavine; Wackman, 1992**). Si los lectores de los productos periodísticos no perciben esa calidad, la imagen de la marca periodística puede verse afectada. La gestión que las empresas de prensa han llevado a cabo para adaptarse a los nuevos medios digitales en muchas ocasiones no ha favorecido esa calidad ni por tanto la coherencia de los productos con sus marcas madre. La imagen que los públicos externos tienen de ellas corre el riesgo de diluirse, algo que afectaría a la fidelidad de las audiencias y por tanto al valor de las marcas. Esto sugiere que puede ser útil implementar un sistema de comunicación orientado a la gestión del valor de marca en las empresas de prensa.

Puesto que en el sector profesional son poco comunes las estrategias integrales de gestión de marca, la investigación académica tampoco ha partido de esa perspectiva (**Ghachem, 2011; Ots, 2008**). Algunos autores han remarcado el efecto beneficioso que la imagen de marca y su valor tienen en el consumo que los usuarios hacen de los contenidos periodísticos en las distintas plataformas (**Tarkianen; Ellonen; Kuivalainen, 2009; Fichter, 2008; Ots, 2008; McCauley; Nesbitt, 2003; Ha; Chan-Olmsted, 2001**).

La mayoría de los estudios destaca el valor complementario que el soporte digital ofrece para los productos convencionales y lo conciben como una herramienta de *branding* (**Tarkianen; Ellonen; Kuivalainen, 2009; Ha; Chan-Olmsted,**

**2001; Ghachem, 2011**). Algunos de ellos remarcan los problemas que las marcas periodísticas encuentran para generar fidelidad a través de sus extensiones online y destacan la necesidad de estudiar la influencia que el lanzamiento de los productos digitales y de otras extensiones de marca tiene en la integridad de la marca madre y en la fidelidad de sus usuarios.

Quedan todavía por explorar diversos temas clave. Por ejemplo la naturaleza propia de las marcas periodísticas y la imagen que los usuarios se forman de ellas, la adaptación de esas marcas al nuevo entorno tecnológico y social y, sobre todo, la organización empresarial y las tácticas de gestión de marca de las empresas informativas (**Ots, 2008**).

“ Además de comunicar lo que es y lo que hace, la empresa debe cumplir la promesa que su marca representa ”

En este artículo nos proponemos estudiar el valor de marca de una prestigiosa empresa de prensa. Partiendo del análisis en profundidad del caso concreto de una de las cabecezas de prensa más importantes de nuestro país podremos decidir si, a pesar de su relevancia, conviene que esa empresa gestione mejor dicho valor. Pero sobre todo sabremos si conviene analizar otras empresas de prensa análogas y si resulta justificado aconsejar a las futuras investigaciones centrarse en la perspectiva que aquí hemos adoptado y desarrollarla más a fondo para poder ofrecer diagnósticos y propuestas concretas de gestión a la industria periodística.

### 3. Metodología

Se escogió *La vanguardia* porque posee una reputación y un valor reconocidos: es el tercer periódico generalista de pago más leído en nuestro país (*AIMC, 2014*) y cuenta con una de las bases de suscriptores más grandes de Europa.

Se realizó una encuesta a 1.175 usuarios de la edición impresa, la edición online y las aplicaciones móviles de *La vanguardia*. El cuestionario se envió a una base de 5.000 suscriptores de la edición impresa y 10.000 registrados en la web. También estuvo disponible a través de varios *banners* en *Lavanguardia.com*, entre el 20 de mayo y el 30 de abril de 2014. Los usuarios que contestaron pueden considerarse lectores fieles a la marca porque la gran mayoría de ellos (87,8%) afirmó leer los contenidos desde hace más de 5 años. El 77,9% consumía de forma frecuente tanto la edición impresa como las ediciones online. Sólo una minoría de los encuestados consumía exclusivamente o la edición online (6,5%) o la edición impresa (15,6%). Estudiar a esos usuarios permitió analizar el valor de marca que tiene una cabecera de prensa para los usuarios que acceden a ella a través de sus múltiples productos y ver hasta qué punto es necesario gestionarlo (según nuestra revisión teórica, a través de una comunicación estratégica e integral).

Para el diseño del cuestionario nos basamos en la definición de valor de marca de **Kevin Keller** (1993), uno de los principales referentes en el estudio de las marcas de las empresas mediáticas. Según ese autor, dicho valor se basa en el co-





<http://www.lavanguardia.com>

nocimiento que los consumidores tienen de ella. Ese conocimiento se forma a partir de la notoriedad de la marca –su capacidad de ser recordada– y de la imagen de marca que construyen los consumidores. Esa imagen se forma a través de tres tipos de asociaciones:

- a) atributos: características con las que los consumidores definen los productos y la marca;
- b) beneficios: satisfacción que los consumidores obtienen de tres tipos de necesidades:
  - básicas (beneficios funcionales),
  - emocionales (beneficios experienciales),
  - de identificación (beneficios simbólicos);

c) actitudes: disposiciones hacia la marca y sus productos que surgen de las evaluaciones que los usuarios hacen de dicha marca, a partir de los atributos que reconocen en ella y de los beneficios que les aportan dichos atributos (Keller, 1993).

“ Para generar valor de marca los expertos aconsejan que la comunicación empresarial sea integral y estratégica ”

Para la elaboración del cuestionario, en primer lugar se preparó un listado de atributos relacionados con los productos y con las marcas de prensa. Nos basamos en los estudios disponibles del consumo que realizan los lectores y sobre las percepciones que tienen sobre las marcas mediáticas (Kim; Baek; Martín, 2010; Herrero; Artero; Sánchez-Tabernero, 2009; Fichter, 2008; McCauley; Nesbitt, 2003). Se contrastó y completó ese listado con los atributos específicos de la identidad y misión de la marca *La Vanguardia*, expresados en sus principios editoriales (Camps et al., 2004). Se clasificaron los atributos según el tipo de beneficios que aportaban (funcionales, experienciales y simbólicos), para lo cual nos basamos en los tres tipos de necesidades que los estudios de

usos y gratificaciones sostienen que los medios informativos satisfacen (Lin; Salwen, 2005; Ruggiero, 2000): vigilancia, entretenimiento e identificación personal y social.

En segundo lugar se preguntó a los usuarios por las valoraciones que hacían del consumo de los productos de la marca. Y por aquellas actitudes que eran indicativas de su fidelidad hacia ella, es decir, por su intención de seguir invirtiendo tiempo y dinero.

#### 4. Análisis de los resultados

Veremos a continuación los atributos que asocian los usuarios a la marca *La Vanguardia*; se analiza la valoración que hacen de la calidad y credibilidad de la marca y sus productos; y finalmente se estudian las disposiciones que los usuarios dicen tener de cara al futuro con respecto

a *La Vanguardia*. Profundizar en esas cuestiones ayudará a determinar hasta qué punto y de qué forma conviene gestionar el valor de marca.

##### 4.1. Atributos de la marca *La Vanguardia*

Los atributos funcionales más reconocidos fueron: actualidad (84,7%); profesionalidad de los periodistas (80,7%); claridad de la redacción (78,7%); calidad técnica (76,8%); y accesibilidad (75,5%) (tabla 1).

Los atributos funcionales con mayor porcentaje de opiniones neutras o negativas fueron: independencia (58,1%);

Tabla 1. Atributos funcionales de la marca *La Vanguardia*

Atributos funcionales	Nada o poco de acuerdo	Neutro	De acuerdo
Pluralismo	15,2	33,4	51,4
Objetividad	14,8	31,5	53,6
Independencia	23,7	34,4	41,8
Accesibilidad	4,4	20,1	75,5
Calidad técnica	4,0	19,1	76,8
Calidad literaria	5,7	25,0	69,3
Diferenciación de los productos	10,1	32,3	57,6
Actualidad	2,6	12,7	84,7
Profundidad de los contenidos	6,1	25,4	68,6
Contextualización de la información	5,7	29,8	64,5
Claridad en la redacción	4,3	17,0	78,7
Precisión	6,0	22,9	71,1
Especialización de los contenidos	7,2	34,0	58,8
Profesionalidad periodistas	3,6	15,6	80,7
Autoridad fuentes	5,6	24,3	70,0

Nota: Se pidió a los usuarios que valoraran el grado de acuerdo que tenían con respecto a los atributos propuestos. Las puntuaciones posibles iban del 1 al 5, siendo el 1 “nada de acuerdo” y el 5 “completamente de acuerdo”. Tanto en esta tabla como en las dos siguientes hemos agrupado las puntuaciones 1 y 2 (primera columna), y las puntuaciones 4 y 5 (tercera columna). A la puntuación 3 la hemos llamado “neutro”.

Tabla 2. Atributos experienciales de la marca *La vanguardia*

Atributos experienciales	Nada o poco de acuerdo	Neutro	De acuerdo
Inspiradoras	18,4	45,4	36,2
Visualmente atractivas	6,9	28,2	64,8
Sencillas y claras	4,3	25,0	70,7
Entretenidas	6,9	32,5	60,6
Cómodas de leer	3,7	19,2	77,0
Atrevidas y audaces	27,9	47,3	24,8
Amenas	6,2	31,6	62,2
Útiles	5,3	23,2	71,5
Reflexivas	9,1	32,7	58,1
Relevantes	7,2	30,6	62,3
Enriquecedoras	8,0	28,9	63,0
Pedagógicas	10,6	36,3	53,1
Innovadoras	14,9	40,7	44,4
Líderes	12,0	36,3	51,8
Críticas	15,5	40,5	44,0
Con autoridad	10,1	34,4	55,5

pluralismo (48,6%); objetividad (46,3%); diferenciación (42,3%); y especialización (41,2%).

Los atributos emocionales o experienciales más reconocidos relacionados con las distintas ediciones de *La vanguardia* fueron que éstas son (tabla 2): cómodas de leer (77%); útiles (71,5%); sencillas y claras (70,7%); visualmente atractivas (64,8%); y enriquecedoras (63%).

Los atributos emocionales sobre los que existía un mayor porcentaje de opiniones neutras o negativas fueron: atrevidas y audaces (75,1%); inspiradoras (63,8%); innovadoras (55,6%); críticas (55,5%); y líderes (48,3%).

Los atributos simbólicos más reconocidos fueron (tabla 3): con historia (88,5%); respetuosa (80,2%); coherente con su línea editorial (76,2%); creíble (74,7%); con personalidad (73,9%).

Los atributos simbólicos con mayor porcentaje de opiniones neutras o negativas fueron: elitista (61,7%); vanguardista (55,9%); monárquica (55,4%); nacionalista catalana (54,1%); y liberal (53,9%).

#### 4.2. Valoraciones sobre la relación con la marca y sus productos

Las evaluaciones que los lectores encuestados hicieron sobre su relación con *La vanguardia* y con las distintas ediciones indican que para la mayoría de ellos dicha relación es (tabla 4): útil (73,2%); corresponde a sus estándares de calidad (60,9%); satisface sus necesidades (60,3%); es de confianza (60,3%); y cuenta con su aprecio (59,5%).

En cambio, no puede considerarse que tengan con la marca una relación que sea especial (un 23,3% respondió que no lo es y un 35,1% que sólo lo es a veces), ni imprescindible (un 38,9% respondió que no lo es y un 29,5% que sólo lo es a veces). De hecho, un 41,1% afirmó que sólo a veces la marca aporta un valor diferencial con respecto a otros medios.

Por otro lado, apenas la mitad de los encuestados (50,6%) declaró que *La vanguardia* es la cabecera que más se ajusta

Tabla 3. Atributos simbólicos de la marca *La vanguardia*

Atributos simbólicos	Nada o poco de acuerdo	Neutro	De acuerdo
Coherente con su línea editorial	5,2	18,6	76,2
Transparente	11,9	35,2	53,0
Ecuánime	11,9	36,5	51,6
Creíble	5,6	19,7	74,7
Socialmente responsable	8,7	29,6	61,7
Comprometida con sus lectores	7,1	28,5	64,4
Abierta al diálogo y la participación	8,9	27,1	64,0
Respetuosa	4,5	15,3	80,2
Vanguardista	16,8	39,1	44,1
Culé	6,3	22,0	71,7
Monárquica	21,4	34,0	44,6
Elitista	18,8	42,9	38,3
De clase media-alta	5,1	24,9	70,0
Con historia	2,4	9,0	88,5
Con personalidad	5,4	20,7	73,9
Influyente	4,3	21,9	73,8
Liberal	15,5	38,4	46,1
Moderada	6,7	28,7	64,6
Universal	11,6	32,2	56,3
Integradora	10,1	36,0	53,9
Rigurosa	7,1	22,9	70,1
Proyección internacional	11,7	27,0	61,2
Conservadora	8,2	26,2	65,6
Nacionalista catalana	19,0	35,1	45,9
Catalana	10,3	25,1	64,6
Tradicional	5,8	23,0	71,3
Cercana	6,3	28,3	65,4

a sus preferencias; mientras, un 32,2% respondió que sólo lo es a veces. Conviene destacar además que un porcentaje poco significativo de lectores (nunca supera el 5,4%) marcó las opciones "sólo en el caso de la edición impresa" o "sólo en el caso de las ediciones digitales". La mayoría de las evaluaciones por las que se preguntó a los usuarios obtuvieron por tanto una respuesta que se refería a la marca en general y no a una edición en particular.

#### 4.3. Actitudes de fidelidad de los lectores

Las actitudes de los lectores encuestados indican que la mayoría de ellos probablemente no dejarán de leer las ediciones de *La vanguardia* que ahora consumen (tabla 5): un 43,3% afirmó que creía que no dejaría de leer la edición web y un 28,9% afirmó que era seguro; la edición impresa un 39,6% y un 32,7% respectivamente; y las aplicaciones móviles un 22,7% y un 16,2% respectivamente.

Además, un 45,6% contestó que aunque encontrase un medio mejor, no creía que fuera a dejar de leer *La vanguardia*, y un 14,6% afirmó que seguro que no dejaría de hacerlo.

Muchos reconocieron como posible que fueran a dedicar más tiempo a la lectura de los contenidos de *La vanguardia* (46,1%) y a acceder a ellos a través de más soportes que antes (50,8%). Aunque también un porcentaje considerable afirmó que creía que no dedicaría más tiempo a la lectura de los con-

tenidos de *La vanguardia* (33,4%) y que creía que no accedería a ellos a través de más soportes que antes (19,9%).

Por último, aunque muchos usuarios respondieron que creían que les importaría dejar de contar con *La vanguardia* (40,3%) o que seguro que les importaría (40,6%), la mayoría afirmó que era posible (44,8%) o seguro (37,5%) que en el futuro fueran a consultar otros medios. No obstante, creían que no (40,3%) o seguro que no (23,9%) estarían dispuestos a pagar por los contenidos actuales de la marca. Del mismo modo, muchos tampoco estaban dispuestos a hacerlo por nuevos contenidos (un 33,8% respondió que creía que no lo haría y un 18,5% afirmó que seguro que no).

Es conveniente que los principios editoriales configuren más claramente los productos y la actividad de una empresa de prensa

### 5. Discusión de los resultados

La mayoría de los atributos de la marca *La vanguardia* son reconocidos por un buen número de lectores. Hay pocos atributos de la marca con los que una mayoría de los usuarios estén claramente en desacuerdo. Más destacable parece el hecho de que la mayoría de los atributos presenten un porcentaje considerable de respuestas neutras, algo que denota indiferencia por parte de muchos de los lectores.

En los atributos que aportan beneficios funcionales, hay una mayoría de lectores que reconocen en *La vanguardia* los que describen la parte más instrumental de las ediciones que leen

(por ejemplo, la actualidad, profesionalidad o claridad de la redacción) y los que describen la parte tangible (como la calidad técnica o la accesibilidad). En cambio, muchos lectores no reconocen en *La vanguardia* los que tienen que ver con esa parte del producto que es intangible y se refieren a los principios editoriales de la marca; es decir, lo que ésta pretende ser (identidad) y hacer (misión). La independencia, la objetividad o el pluralismo son los ejemplos más representativos.

Los atributos experienciales más identificados por los lectores son los relacionados con la experiencia sensorial que aporta el consumo de los productos: comodidad, sencillez y claridad, o atractivo visual son algunos ejemplos. Los encuestados reconocen en menor medida los atributos experienciales que proporcionan una satisfacción de necesidades intelectuales o emocionales. Son los relacionados con una forma distintiva de ser y de hacer de la marca: el atrevimiento y audacia, la inspiración o el sentido crítico, por ejemplo.

Los atributos simbólicos valorados por más lectores son los que tienen que ver con la trayectoria de la marca y con su modo de ser: con historia, respetuosa, coherente o creíble. Sin embargo, los valorados por menos lectores son algunos de los tradicionalmente asociados a la identidad de *La vanguardia*: monárquica, vanguardista o nacionalista catalana.

Tabla 5. Actitudes de los usuarios con respecto a *La vanguardia* y a sus productos

Actitudes	Seguro	Es posible	Creo que no	Seguro que no	No lo sé
Dispuesto pagar nuevos productos	2,1	31,0	33,8	18,5	14,6
Dispuesto pagar algunos contenidos actuales	3,0	21,8	40,3	23,9	11,0
Dedicaré más tiempo a la lectura	5,2	46,1	33,4	3,4	11,9
Accederé a más soportes que antes	17,1	50,8	19,9	3,5	8,7
Consumiré como hasta ahora	50,0	42,5	2,8	0,7	4,0
Dejaré de leer la web*	0,6	6,4	43,2	28,9	5,3
Si encuentro un medio mejor dejaré de leer LV	4,1	27,5	45,6	14,6	8,3
Consultaré otros medios	37,5	44,8	9,4	2,4	6,0
Me importaría poco dejar de contar con LV	3,2	10,0	40,3	40,6	5,9
Dejaré de usar aplicaciones móviles*	1,2	5,9	22,7	16,2	3,6
Dejaré de leer edición impresa*	2,3	13,9	39,6	32,7	5,1

\*Nota: sólo se preguntó acerca de la intención de seguir consumiendo una determinada edición (impresa, web, aplicación móvil) a aquellos usuarios que habían afirmado usarla.



Los datos sobre las actitudes que los usuarios tienen respecto a la marca parecen confirmar esta última idea, pues indican que su vínculo con ella es relativamente frágil. Son muy pocos los usuarios que estarían dispuestos a invertir algo más que tiempo en los productos de *La vanguardia*. Además la mayoría expresa la voluntad de consumir otros medios, al tiempo que manifiesta que la marca no les aporta un valor diferencial. Ese hecho mueve a pensar que es necesario que la empresa gestione su valor de marca, a fin de reforzar y ampliar el vínculo con sus lectores.

Pocos atributos de *La vanguardia* son reconocidos por una amplia mayoría de usuarios

## 6. Conclusiones

El análisis de la imagen de marca de *La vanguardia* revela que los atributos que definen su identidad y misión son los menos reconocidos por los usuarios. Ese hecho apunta hacia una dilución de la imagen de marca.

Las evaluaciones que los encuestados hacen de su relación con la marca indican que ésta continúa teniendo una buena reputación para ellos, a pesar de que no les aporte un valor diferencial. Además, los datos sobre las actitudes de los lectores hacia la marca permiten afirmar que su fidelidad a largo plazo no está asegurada. Puesto que estas opiniones son similares para las distintas ediciones, ni la dilución de la imagen ni la reputación que hoy tiene la marca pueden ser atribuidas a una diferente calidad de sus productos. En cambio, sí es posible decir que los diferentes productos informativos carecen de un reflejo claro de los principios editoriales de la marca.

El caso de *La vanguardia* ilustra la conveniencia de que los principios editoriales configuren más clara y coherentemente los productos y la actividad de una empresa de prensa. Esos principios son la expresión de la identidad, de la misión y de los valores profesionales en los que ambas se concretan.

Hemos visto en la revisión teórica que una gestión integral y estratégica de la comunicación interna y externa podría favorecer que todas las actividades y productos de una empresa fueran coherentes con sus principios y, por tanto, con la promesa que la marca representa. También hemos visto que las pocas investigaciones existentes indican que las empresas de prensa no gestionan la comunicación de ese modo. Conviene por tanto que la investigación futura sobre la gestión de las empresas de prensa profundice en tal perspectiva comunicativa. El estudio en profundidad de más casos análogos permitiría verificar hasta qué punto las empresas de prensa están gestionando el valor de sus marcas y, en función de los resultados obtenidos, sugerir métodos y estrategias concretos para afianzar ese valor.

## Agradecimientos

Esta investigación ha sido realizada en el marco del proyecto nacional *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España. Aplicaciones y tecnologías para la producción, distribución y consumo de información* (CSO2012-38467-C03, Plan Nacional de I+D+i).

## 7. Bibliografía

**Arrese, Ángel** (1998). "Marcas y relaciones de autoridad en el mercado". *Comunicación y sociedad*, v. 11, n. 1, pp. 91-124. <http://goo.gl/wMgOHQ>

*Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC)*. Estudio general de medios de febrero a noviembre de 2014.

<http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General>

**Camps, Magí; Agustí, Miguel; Baladoch, Joan; Cadilla, Esther; Castro, Montse; Izquierdo, Rosa; López, Ana; Lozano, Rafael; Pérez, Nicolau; Sardà, Gemma** (2004). *Libro de redacción de La vanguardia*. Barcelona: Ariel. ISBN: 978 8434482623

**Carreras, Enrique; Alloza, Ángel; Carreras, Ana** (2013). *Reputación corporativa*. Biblioteca corporate excellence. Madrid: LID Editorial empresarial. ISBN: 978 8483567210.

**Casado-Molina, Ana-María; Méndiz-Noguero, Alfonso; Peláez-Sánchez, José-Ignacio** (2013). "The evolution of DirCom: from communication manager to reputation strategist". *Comunicación y sociedad*, v. 26, n. 1, pp. 47-66. <http://dadun.unav.edu/handle/10171/35431>

**Costa, Joan** (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós. ISBN: 978 8449315312

**Costa, Joan** (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía. ISBN: 978 9871004379

**Chan-Olmsted, Sylvia M.** (2006). *Competitive strategy for media firms. Strategic and brand management in changing media markets*. London: Routledge. ISBN: 978 0805862119

**De-Mateo, Rosario; Bergés, Laura; Sabater, Marta** (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social. ISBN: 978 8496082908

**Fichter, Christian** (2008). "Image effects: how brand images change consumers' product ratings". *Journal of psychology*, v. 216, n. 4, pp. 226-234. <http://www.zora.uzh.ch/65354>  
<http://dx.doi.org/10.1027/0044-3409.216.4.226>

**García-Mansilla, Gustavo** (2013). *La organización en torno a marcas como ventaja competitiva: El caso de Unidad Editorial*. Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Pamplona.

**Ghachem, Lassaad** (2011). "Online branding in newspapers: a conceptual model". *Communications of the Ibima*, v. 2011, ID 489627. <http://dx.doi.org/10.5171/2011.489627>

**Gutiérrez-García, Elena** (2013). "Una cartografía conceptual para la comunicación de instituciones". En: Gutiérrez-García, Elena; La-Porte-Fernández-Alfaro, María-Teresa (eds.). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press, pp 53-75. ISBN: 978 8490642869

**Ha, Louisa; Chan-Olmsted, Sylvia M.** (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*, v. 3, n. 4, pp. 202-213. <http://goo.gl/Cv3EfA>

<http://dx.doi.org/10.1080/14241270109389969>

**Herrero, Mónica; Artero, Juan-Pablo; Sánchez-Tabernero, Alfonso** (2009). "Los contenidos editoriales como herramienta determinante para construir una marca: el caso de *El mundo*". *Doxa comunicación*, n. 8, pp. 163-183.  
<http://goo.gl/OsHGQX>

**Kärreman, Dan; Alvesson, Mats** (2001). "Making newsmakers: conversational identity at work". *Organization studies*, v. 22, n. 2, pp. 59-89.  
<http://dx.doi.org/10.1177/017084060102200103>

**Keller, Kevin L.** (1993). "Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity". *Journal of marketing*, v. 57, n. 1, pp. 1-29.  
<http://goo.gl/OJkOij>

**Kim, Jooyoung; Baek, Tae-Hyun; Martin, Hugh J.** (2010). "Dimensions of news media brand personality". *Journalism & mass communication quarterly*, v. 87, n. 1, pp. 117-134.  
<http://jmq.sagepub.com/content/87/1/117.short>  
<http://dx.doi.org/10.1177/107769901008700107>

**Lavine, John; Wackman, Daniel** (1992). *Gestión de empresas informativas*. Ediciones Rialp: Madrid. ISBN: 843 2129348

**Lin, Carolyn A.; Salwen, Michael B.** (2005). "Utilities of online and offline news use". En: Xigen, Li. *Internet newspapers. The making of a mainstream medium*. New York: Routledge, pp. 209-226. ISBN: 978 0805854176

**McCauley, Todd; Nesbitt, Mary** (2003). *The newspaper experience study*. Readership Institute.  
<http://goo.gl/A4EJGS>

**Meyer, Philip** (2004). "The influence model and newspaper business". *Newspaper research journal*, v. 25, n. 1, pp. 66-83.  
[http://www.academia.edu/860986/The\\_influence\\_model\\_and\\_newspaper\\_business](http://www.academia.edu/860986/The_influence_model_and_newspaper_business)

**Mut-Camacho, Magdalena** (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*, v. 1, n. 13, pp. 95-113.  
<http://goo.gl/WVrxQX>

**Newman, Nic; Levy, David** (2013). *Digital news report 2013*. Reuters Institute for the Study of Journalism.  
<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publication/digital-news-report-2013>

**Nieto-Tamargo, Alfonso** (2005). "Comunicación institucional: bases para la evaluación". En: Sevillano-Puente, Manuel (ed.). *Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM, pp. 409-442. ISBN: 978 8495903402  
<http://dadun.unav.edu/handle/10171/21618>

**Nieto-Tamargo, Alfonso; Iglesias, Francisco** (2000). *Empresa informativa*. Barcelona: Ariel. ISBN: 978 8434412828

**Ots, Mart** (2008). *Media brands and branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. ISBN: 91 89164 82 2  
<http://goo.gl/kfvERK>

**Pérez-Curiel, Concepción; Méndez, Inés; Rojas, José-Luis** (2013). "Parámetros de calidad del trabajo periodístico en red". En: Gómez-Mompart, Josep-Lluís; Gutiérrez-Lozano, Juan-Francisco; Palau-Sampió, Dolors (eds.). *La calidad periodística: teorías, investigaciones y sugerencias profesionales*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I; Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Pompeu Fabra; València: Universitat de València, pp. 105-118. ISBN: 978 8470745553

**Pérez-Latre, Francisco; Sánchez-Tabernero, Alfonso** (2012). *Innovación en los medios: la ruta del cambio*. Pamplona: Eunsa. ISBN: 978 8431328597

**Picard, Robert 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. ISBN: 978 9898143273

**Preciado-Hoyos, Ángela** (2008). "El liderazgo en la gestión de la empresa informativa". *Revista ciencias estratégicas*, v. 16, n. 19, pp. 79-96.  
<http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/596/534>

**Preciado-Hoyos, Ángela** (2009). "Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas". *Revista latina de comunicación social*, n. 64, pp. 810-818.  
<http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-863-809-818>

**Ruggiero, Thomas E.** (2000). "Uses and gratifications theory in the 21<sup>st</sup> century". *Mass communication & society*, v. 3, n. 1, pp. 3-37.  
<http://www4.ncsu.edu/~amgutsch/Ruggiero.pdf>

**Ruiz, Moisés** (2001). *Dirección de la empresa informativa*. Madrid: Paraninfo. ISBN: 978 8428328289

**Shaver, Dan; Shaver, Mary-Alice** (2008). "Generating audience loyalty to internet news providers through branding". En: Ots, Mart. *Media brands and branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. ISBN: 91 89164 82 2  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:36522/FULLTEXT01.pdf>

**Siebert, Gabriele; Gerth, Matthias A.; Rademacher, Patrick** (2011). "Brand identity-driven decision making by journalists and media managers — The MBAC model as a theoretical framework". *International journal on media management*, v. 13, n. 1, pp. 53-70.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2010.545363>

**Tarkiainen, Anssi; Ellonen, Hanna-Kaisa; Kuivalainen, Olli** (2009). "Complementing consumer magazine brands with internet extensions?". *Internet research*, v. 19, n. 4, pp. 408-424.  
<http://dx.doi.org/10.1108/10662240910981371>

**Van-Riel, Cees B. M.; Fombrun, Charles J.** (2007). *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management*. Great Britain: Routledge. ISBN: 978 0415328265

**Villafañe, Justo** (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide. ISBN: 978 8436818390