

Dra. María VICTORIA-MAS

Universitat Internacional de Catalunya. España. mvictoria@uic.es

Dr. Iván LACASA-MAS

Universitat Internacional de Catalunya. España. lacasa@uic.es

Estrategias de gestión del valor de marca de las cabeceras de prensa españolas a través de sus extensiones digitales

Brand equity management strategies of Spanish press firms through their digital extensions

Fechas | Recepción: 20/10/2016 - Revisión: 24/11/2016 - Publicación final: 01/01/2017

Resumen

Las marcas periodísticas encuentran en las plataformas digitales una gran oportunidad de mantener y aumentar el valor que tienen. Solo una minoría de empresas informativas tradicionales ha desarrollado estrategias de gestión de ese valor. Cuando las extensiones digitales no son coherentes con las marcas madre, pueden diluir su imagen y acabar siendo contraproducentes. Este artículo explora hasta qué punto las marcas de prensa utilizan sus extensiones digitales para aumentar su valor y cómo comunican su marca a través de ellas. La metodología escogida para ello es el análisis de contenidos de las ediciones *online* y de los perfiles en redes sociales de las 44 cabeceras más leídas en España. Los resultados indican que esas marcas no han explotado aún todo el potencial que las plataformas *online* tienen para ganar valor. Realizan solo una comunicación parcial de sí mismas y no han llevado a cabo algunas de las acciones que se consideran prioritarias en la gestión estratégica de la marca, tales como la definición de la identidad y la concreción de la misión. La discusión de los resultados permite proponer algunas estrategias de creación de valor de marca en las empresas informativas.

Palabras clave

Extensiones de marca; gestión de marca; marca periodística; prensa; redes sociales; valor de marca

Abstract

Media brands find great opportunities in maintaining their equity through digital platforms. Only some traditional brands have developed management strategies of this value. When digital extensions are not congruent with their original brands, it can dilute its image and be counterproductive. This paper explores up to what extent press brands use their online extensions to improve their value and how they are communicating their brand through them. The method used here, is a content analysis of the online editions and the social network profiles of the 44 newspapers most read in Spain. Results show that press brands are not taking advantage of all the potential digital editions can give to create brand equity. These brands only carry on a partial communication of themselves and not actions that are considered important in brand strategic management, such as the identity definition or the mission concretion. A Discussion of the results allows proposing some brand equity creation strategies for media firms.

Keywords

Brand extensions; brand equity; brand management; media brands; press; social media

1. Introducción

Las ediciones digitales y las redes sociales han supuesto cambios en la forma de ejercer la misión periodística que tienen las cabeceras de prensa tradicional y también en la forma de comunicarse con sus audiencias. Esas extensiones digitales de la prensa son, además, herramientas potencialmente útiles a la hora de mantener y aumentar el valor de las marcas periodísticas para sus consumidores (Doyle, 2015; Chan-Olmsted, 2011; Ha y Chan-Olmsted, 2004). El valor de marca es una de las mayores ventajas competitivas de las empresas periodísticas tradicionales porque les permite mantener la fidelidad de un gran número de usuarios (Newman y Levy, 2013; Siegert, 2008). Sin embargo, las empresas de prensa no se han preocupado de gestionar ese intangible (García-Mansilla, 2013; De Mateo, Bergés, y Sabater, 2009; Ots, 2008; Ruiz, 2001). Si cuentan con ese intangible es gracias a su larga trayectoria periodística en un contexto que, hasta hace dos décadas, no era tan competitivo.

La falta de una gestión estratégica de la marca puede contribuir a aumentar la disonancia que, en muchos casos, se da entre los niveles de calidad y criterios editoriales que muestran los productos informativos convencionales y las extensiones digitales de las marcas de prensa de referencia (Siegert, Gerth, y Rademacher, 2011; Picard, 2010: 59). Esto puede diluir la imagen que de la marca tienen las audiencias y disminuir el valor que esta tiene para ellas (Siegert et al., 2011; Ots, 2008: 8). La mayoría de las investigaciones acerca de las extensiones online de las marcas periodísticas subrayan la necesidad de analizar de qué modo estas extensiones influyen en la congruencia de la imagen y en el valor que la marca tiene para las audiencias (Bakshi y Mishra, 2016; Nienstedt, Huber, y Seelmann, 2012; Tarkiainen, Ellonen, y Kuivalainen, 2009; Ha y Chan-Olmsted, 2001 y 2004). Transcurridos veinte años desde desde que se iniciaron los estudios sobre la gestión de las marcas periodísticas, se han elaborado estados del arte y agendas de investigación que afirman que es necesario estudiar también de qué modo las marcas periodísticas se construyen y se comunican, ya sea desde una perspectiva teórica o desde una empírica (Krebs y Siegert, 2015; Malmelin y Moisanter, 2014: 7).

En el entorno digital, crecientemente competitivo, es más importante que nunca que las marcas de prensa mantengan y aumenten el valor que tienen para sus audiencias. Aún no se han realizado investigaciones centradas en la gestión del valor de marca que llevan a cabo los nuevos medios informativos, nacidos en el ecosistema digital. Sin embargo, ya es posible decir que aquellos más innovadores también lo son en sus estrategias de comercialización y comunicación (De Lara-González, Arias-Robles, Carvajal-Prieto y García-Avilés, 2015: 243-245). Conviene, por tanto, estudiar de qué modo las marcas periodísticas tradicionales pueden gestionar su valor en el mercado digital para hacer frente a esos nuevos competidores.

1.1. Gestión de la comunicación y creación de valor de marca a través de las extensiones digitales de las empresas de prensa

La literatura especializada subraya que la comunicación corporativa es actualmente una de las principales formas de gestionar el valor de marca (Carreras, Alloza, y Carreras, 2013; Van Riel y Fombrun, 2007). Desde los años 90 la comunicación corporativa, muchas veces basándose en la filosofía de la responsabilidad social corporativa (RSC), está evolucionando hacia una función estratégica dentro de las empresas. Sus objetivos son la diferenciación, la creación de una imagen creíble y de una buena reputación, así como la generación de valor de marca (Gutiérrez, 2013; Casado, Méndiz, y Peláez, 2013; Costa, 2009). Para que la comunicación corporativa que las marcas hacen de sí mismas a través de todos sus canales y de todas sus acciones logre estos objetivos es necesario que sea coherente con la realidad institucional de la empresa y satisfaga las necesidades de todos los stakeholders (Van Riel y Fombrun, 2007; Nieto, 2005). Eso es posible cuando los principios que configuran la empresa formulan claramente lo que la empresa es (identidad) y concretan de modo realista lo que la empresa hace (misión) (Nieto, 2005 y 2011). Pero también cuando los principios informan la cultura corporativa y se difunden a través de la comunicación interna y externa; se reflejan en la imagen que los públicos tienen de la empresa; son valorados positivamente por ellos y generan buena reputación; son respetados y logran la autoridad de la marca (Nieto, 2005 y 2011). En definitiva, la empresa puede ganar valor de marca cuando es coherente, tanto en su actividad como en su comunicación, con la promesa que representa su marca para los stakeholders.

La investigación acerca de la gestión de marca en empresas informativas indica que las cabeceras de prensa han desarrollado pocas estrategias de comunicación corporativa destinadas a crear valor de marca. La comunicación en las empresas de prensa es principalmente externa, no está organizada de modo integral, ni tiene como objetivo principal comunicar coherentemente lo que la marca es (identidad) y lo que hace (misión). La mayoría de actividades de comunicación están orientadas a la

promoción y comercialización de los productos (Siegert et al., 2011; De Mateo et al., 2009; Ots, 2008). Es necesario analizar, por tanto, de qué modo pueden aplicarse las estrategias de gestión del valor de marca al sector de las empresas de prensa. En este apartado estudiaremos, entonces: a) en qué consisten los principios que configuran la actividad de las empresas informativas (1.1.1); b) cómo se formula la identidad y se concreta la misión de las marcas periodísticas (1.1.2); c) cuáles son algunos de los cauces más adecuados para comunicar de forma coherente e integral esos principios y para generar una imagen creíble, una buena reputación y valor de marca (1.1.3).

1.1.1. Los principios configuradores de la empresa informativa

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: 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: 24; Nieto y Iglesias, 2000: 144). Cuando los principios de una empresa informativa se hacen públicos y se dan a conocer, pueden ser denominados principios editoriales (Iglesias y Blanco, 2004: 23; Nieto y Iglesias, 2000). Tales principios están directamente relacionados con la salvaguarda del derecho fundamental a la información (Tallón, 1992: 142). Esa función de servicio social que, en origen, todas las empresas de prensa tienen determina su identidad y su misión, de tal manera que en los principios editoriales estas últimas quedan definidas por los valores, objetivos y normas profesionales que permiten realizar un periodismo de calidad (Deslandes, 2011; Siegert et al., 2011: 59). Para que la comunicación de la marca refleje de forma coherente lo que la empresa es y hace, resulta necesario formular la identidad de forma clara y concretarla en una misión alcanzable.

1.1.2. Formulación de la identidad y concreción de la misión de la marca

Según indican los escasos estudios existentes, aunque muchas empresas de prensa han definido sus principios en el libro de estilo y han formulado en él su identidad y misión, no se han encargado de concretarlas ni de difundirlas entre sus stakeholders internos y externos (Deslandes, 2011; Preciado, 2009; Preciado y Monsalve, 2008; Kärreman y Alvesson, 2001). La investigación tampoco ha prestado demasiada atención a los conceptos de identidad y misión en el caso de las empresas informativas (Deslandes, 2011; Preciado, 2009; Preciado y Monsalve, 2008). La mayoría de autores han estudiado la congruencia entre las distintas estrategias o procesos de toma de decisión y alguna de las manifestaciones comunicativas de la empresa, como son ciertas declaraciones públicas de los responsables, el nombre de la marca o el diseño corporativo (Deslandes, 2011; Siegert et al., 2011: 59; Jääsaari y Olson, 2010). Tales investigaciones destacan, por un lado, que las distintas comunicaciones emitidas por las empresas informativas aluden a los rasgos de la identidad de la marca relacionados con la calidad periodística. Afirman, por otro lado, que esa calidad debería promoverse desde la gestión y la dirección de la empresa para facilitar el compromiso de los directivos y redactores. Eso facilitaría la coherencia de los productos informativos y de la realidad institucional con la identidad de la marca que se comunica. Para lograr dicha coherencia sería necesario que la identidad se concretase en una misión alcanzable, que todos los miembros de la institución conociesen y con la que estuviesen comprometidos (Preciado y Monsalve, 2008; Preciado, 2009; Nieto, 2005). La formulación de la identidad, la concreción de la misión y su difusión encuentran en la RSC uno de los modelos de gestión más adecuados.

1.1.3. Difusión de la identidad y la misión de la marca a través de la RSC

La RSC es una estrategia de gestión que pretende manifestar los compromisos adquiridos por la empresa con cada uno de sus grupos de interés (Campos, Yaguache, y Rivera, 2011: 35; Manfredi, 2009: 138). La RSC requiere identificar a tales grupos y, según sea la misión específica de cada organización, jerarquizar las obligaciones y responsabilidades que hacia ellos tiene (Manfredi, 2009: 139). Cuando una corporación adopta ese orden de prioridades, integra la RSC en la toma de decisiones sobre las operaciones y la creación de valor (Manfredi, 2009: 142). En el caso de la prensa, la misión corporativa es, en líneas generales, crear una opinión pública bien formada (Lavine y Wackman, 1992: 76). Por eso, antes que los accionistas, sus principales grupos de interés son: a) los lectores o ciudadanos; b) los empleados, que deben contar con los instrumentos y condiciones adecuados para que sus prácticas y códigos de conducta contribuyan a un periodismo de calidad; c) los anunciantes, que deben hacer

viable la independencia política y económica de la actividad periodística (Fernández, 2012: 112; Lavine y Wackman, 1992: 76). A pesar de que este orden de prioridades está presente en los principios de muchas cabeceras de prensa, los estudios citados indican que no existe un acuerdo unánime sobre un catálogo de medidas de RSC específicas para las empresas informativas.

Hay autores que proponen aplicar a las corporaciones periodísticas algunos de los principios del buen gobierno de las instituciones públicas y explicitar mecanismos que atiendan a la preservación de la misión (Sánchez de la Nieta, Monfort, y Fuente, 2012: 24; Manfredi, 2009: 147; Arrese, 2006: 67). Estos mecanismos deben garantizar el apoyo a prácticas periodísticas de calidad que logren crear una opinión pública bien formada. Una de las principales estrategias concretas en esa línea es la redacción y publicación de los libros de estilo, que incluyen los principios editoriales y los estatutos de redacción. Esos libros concretan, además, las normas profesionales, deontológicas y de estilo que regulan la actividad de los miembros de las empresas periodísticas (Aznar, 1999: 86-100; Echeverri, 1995: 204). En los estatutos se contemplan también varias formas de velar por la aplicación de los principios y por el cumplimiento de la responsabilidad social. Por ejemplo, la implantación de las figuras del Comité de Redacción o del Defensor del Lector. Mediante la publicación de dichos estatutos, la institución asume un contrato moral con sus principales grupos de interés: profesionales y público (Aznar, 1999: 77-79). El objetivo de implantar esas herramientas de autorregulación es que las empresas informativas refuercen internamente sus compromisos éticos, para luego satisfacer las expectativas de sus públicos externos y generar credibilidad (Sánchez de la Nieta et al., 2012: 24; Manfredi, 2009: 147; Arrese, 2006: 67).

La adopción de las herramientas de autorregulación por parte de los miembros de la dirección y de la redacción de las instituciones periodísticas puede impregnar la cultura corporativa de los valores profesionales que se desprenden de los principios y de la identidad y misión de la marca. No obstante, los estudios realizados hasta el momento indican que en la mayoría de las empresas de prensa los miembros de la redacción y de la dirección desconocen la definición formal de la identidad y de la misión de las marcas para las que trabajan (Victoria-Mas y Lacasa-Mas, 2016; Deslandes, 2011; Preciado y Monsalve, 2008; Preciado, 2009). Tales estudios indican, además, que en dichas organizaciones no se lleva a cabo una estrategia profesionalizada de comunicación interna. Es esta una constatación que hace dudar del compromiso real que estas tienen con sus principios. En el caso de las extensiones digitales de las marcas periodísticas de prensa, el compromiso con la calidad periodística es aún más dudoso. A pesar de la importancia que han cobrado las plataformas digitales, muchos autores han destacado que los mecanismos de autorregulación mencionados no se han adaptado a la nueva forma de trabajar de las redacciones de medios tradicionales: los libros de estilo no se han actualizado (Salaverría, 2010: 246-247); las normas profesionales y éticas no se han adaptado a los retos que plantean Internet y las redes sociales para el trabajo periodístico (Hohmann, 2010); organismos como el Consejo de Redacción y el Defensor del Lector no tienen, en muchos casos, vinculación con los miembros de las redacciones online, en gran parte porque estas no están integradas con las de las ediciones impresas (Victoria-Mas y Lacasa-Mas, 2016). Esa falta de compromiso interno con la identidad y la misión de la empresa puede tener consecuencias en la imagen que los públicos tienen de la marca.

Algunos de los estudiosos de la RSC en empresas informativas afirman que para que esta filosofía contribuya realmente a crear valor y generar credibilidad es necesario no solo la concreción de la misión y la elaboración de políticas operativas que hagan eficaces los estatutos de redacción, sino también la puesta en marcha de acciones concretas dirigidas a otorgar visibilidad a dichas políticas (Sánchez de la Nieta et al., 2012: 24). Los estudios que existen acerca de este tipo de estrategia empresarial indican que, aunque la misión y las referencias a distintas acciones sociales aparecen en las páginas web corporativas de los diarios, no están expresadas de forma explícita y hay que deducirlas de la historia fundacional o de la presentación que la marca hace de sí misma en dichas webs (Campos et al., 2011: 36-38; Fernández, 2012; Manfredi, 2009). Casi todas las empresas informativas refieren aquella vertiente de la misión relacionada con sus metas sociales y culturales (Campos et al., 2011; Manfredi, 2009: 147). Sin embargo, esas empresas no aportan datos concretos sobre la aplicación real de cada una de las iniciativas que llevan a cabo para lograr esas metas (Manfredi, 2009: 147). Además, orientan su comunicación sobre todo hacia los accionistas, cuyo interés es económico (Fernández, 2012). Actualmente, más allá de la publicación de los libros de estilo, la información actualizada sobre el funcionamiento de los mecanismos que garantizan el cumplimiento de la misión no suele ser pública (González-Esteban, García-Avilés, Karmasin, y Kalterbrunner, 2011; Sánchez De la Nieta et al., 2012: 19-21). Sin embargo, para que los principios de las instituciones periodísticas y la gestión que hacen de la RSC logren generar la credibilidad de los stakeholders externos y valor de marca para las audiencias, sería aconsejable que ambos inspirasen de forma más evidente las acciones de comunicación externa de la marca.

Tanto el marketing como la comunicación institucional han empezado a orientarse hacia la construcción de una marca corporativa que va más allá de los símbolos gráficos: la entienden como una parte esencial de la identidad de la empresa, como lo que esta comunica sobre sí misma, sobre su modo de ser y de hacer (Casado et al., 2013: 54; Costa, 2009: 200; Van Riel y Fombrun, 2007: 7; Villafañe, 2004: 43). Desde la perspectiva de la comunicación institucional se ha afirmado que para generar en los stakeholders percepciones positivas sobre una organización cabe utilizar los mismos principios que la literatura sobre marketing y branding ya había establecido para generar percepciones positivas acerca de los productos (Van Riel y Fombrun, 2007: 39). La adopción de una filosofía de branding significa pasar de una comercialización centrada en el producto a gestionar 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: 3). Los instrumentos clásicos del branding deben ser adaptados a las características específicas de las marcas periodísticas y al objetivo, ahora prioritario, de comunicar la marca (Siegert, 2008: 13-14). Esos instrumentos son la publicidad en medios convencionales, la venta directa, la promoción cruzada o autopromoción, o las relaciones públicas y las autorreferencias en los contenidos editoriales (Siegert, 2008: 13-14). La publicidad y las relaciones públicas, así como las autorreferencias son las formas de comunicación más orientadas a influir en la imagen que los públicos externos tienen de la marca (De Mateo et al., 2009: 147-149). Sin embargo, la comunicación externa de las empresas de prensa se ha centrado más en las acciones de marketing: además de gestionar la simbología, ha priorizado la promoción de los productos y no tanto la comunicación de la marca (Siegert et al., 2011; De Mateo et al., 2009; Ots, 2008).

1.2. Hipótesis y objetivos del estudio

La revisión bibliográfica que hemos realizado sobre la comunicación que las marcas periodísticas tradicionales hacen de sí mismas nos mueve a partir de la hipótesis de que las marcas de prensa no han aprovechado todo el potencial que les ofrecen las plataformas digitales para mantener y aumentar su valor de marca. A fin de contrastar dicha hipótesis este artículo se propone los siguientes objetivos: a) estudiar hasta qué punto las marcas de prensa españolas utilizan sus extensiones digitales con la intención de generar valor de marca; b) identificar de qué manera comunican su marca a través de ellas; c) proponer estrategias para la gestión de ese intangible. Para alcanzar los objetivos planteados, el presente estudio empleará la metodología del análisis de contenido.

2. Metodología

A partir de la bibliografía analizada en la introducción concretamos varias categorías para el análisis. Como hemos visto, las empresas de prensa pueden gestionar su valor de marca a través de un modelo basado en la RSC. Además de tener un compromiso interno con sus stakeholders, es necesario que comuniquen los cauces mediante los que garantizan su cumplimiento. Esa comunicación es una manera de reforzar la implicación de la empresa con el periodismo de calidad que define la identidad y la misión de la marca y, por tanto, de generar credibilidad. Las plataformas online son una de las principales herramientas de comunicación de la RSC y, en consecuencia, de generar valor de marca para las audiencias. A partir de estas ideas identificamos cuatro cuestiones que conviene estudiar en las plataformas digitales en las que hoy están presentes las marcas de prensa tradicionales y que definen las categorías de nuestro análisis: a) hasta qué punto las empresas priorizan la función de comunicación corporativa que pueden ejercer esas plataformas; b) si se ha definido la identidad de la marca y si se comunica; c) si se ha concretado la misión y se comunican las formas concretas de garantizar su cumplimiento; d) si se fomenta la comunicación corporativa para transmitir los valores profesionales en los que se concretan la identidad y la misión (Ver tablas 1 y 2).

La muestra escogida para el análisis fueron las 44 cabeceras españolas de prensa cuyas versiones impresas son las más leídas, según el EGM de 2015, año en el que se realizó este estudio (meses de mayo y junio). Para cada categoría concretamos uno o varios indicadores, con el objetivo de analizar la comunicación que hacen las empresas de prensa de sus marcas a través de sus ediciones online, más concretamente a través de las páginas destinadas a la información corporativa ("Quiénes somos" o "Sobre nosotros") (Ver tabla 1). Hicimos lo mismo a la hora de analizar la comunicación que esas empresas hacen de sus marcas en una de las principales redes sociales en las que desarrollan su actividad: Facebook (Ver tabla 2). Aunque las categorías de las que nos servimos para analizar las ediciones online y los perfiles de Facebook son las mismas, algunos de los indicadores varían, en atención a las distintas características que poseen cada una de esas plataformas. Tanto para el análisis de las ediciones online como de los perfiles de Facebook se realizó una primera pregunta filtro acerca

de la existencia (o no) de una página de información corporativa, en la edición online, y de un perfil activo, en Facebook. Esa es la razón por la que el análisis de contenido de las páginas de información corporativa se realizó sobre una muestra de 22 de las 44 cabeceras seleccionadas, y el de los perfiles de Facebook sobre una de 39.

Tabla 1. Descripción de los indicadores para el análisis de las ediciones online

Categorías	Indicadores
Prioridad de la información corporativa	1. Posición: el apartado de información corporativa está asociado al menú principal de la cabecera
Definición y comunicación de la identidad	2. Principios: se especifican los principios editoriales que rigen la actividad profesional de la cabecera
	3. Descripción: hay una definición de lo que la empresa es
	4. Historia: se explica la historia de la marca
	5. Directivos: se identifica a los directivos de la empresa
	6. Redacción: se presenta a los miembros de la redacción
Concreción de la misión y comunicación de los cauces que regulan su cumplimiento	7. Hemeroteca: existe una hemeroteca
	8. Misión: se identifica formalmente cuál es la misión
	9. RSC: se explica la política de RSC de la compañía
	10. Consejo Profesional: se hace referencia a la existencia de un consejo profesional (miembros, actividad, información sobre actuaciones, contacto, etc.).
	11. Defensor del lector: se hace referencia a la existencia de la figura del Defensor del lector (identidad, contacto, actividad, normas que regulan su actuación, etc.).
Difusión de los valores corporativos	12. Premios: se identifican los premios y reconocimientos logrados por la empresa
	13. Información: la empresa ofrece información actualizada (últimos 12 meses) sobre la actividad de la marca
	14. Logo: hay un logo de la compañía en la cabecera
	15. Campañas: se presentan las campañas de comunicación de la marca (gráfica, spot, etc.)
	16. Vídeo: hay un vídeo corporativo sobre la marca

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Descripción de los indicadores para el análisis de los perfiles de Facebook

Categorías	Indicadores
Prioridad de la información corporativa	1. Link: en el apartado de información hay un enlace directo a la edición online de la marca
Definición y comunicación de la identidad	2. Descripción: hay una definición de lo que la empresa es
	3. Historial: hay una lista de hitos de la historia de la marca
	4. Portada: en el último mes aparece publicada al menos una portada de la versión impresa
	5. Editorial: en el último mes aparece publicada una editorial
Concreción de la misión y comunicación de las acciones en las que se manifiesta	6. Misión: descripción formal de la misión
	7. Eventos: en el último año hay eventos organizados por la empresa (premios, charlas, noches temáticas, etc.)
Difusión de los valores corporativos	8. Logo: en la composición de la imagen principal del perfil aparece el logo de la marca
	9. Imagen: la imagen principal del perfil contiene referencias claras a la marca (ejemplar, edificio, etc.)
	10. Vídeo: hay un vídeo corporativo de presentación de la marca

Fuente: Elaboración propia

Puesto que no existen muchos antecedentes en la investigación acerca de la arquitectura de las marcas periodísticas y de la comunicación corporativa que se hace de ellas a través de las ediciones online y las redes sociales, nuestro estudio ha tenido un carácter exploratorio.

3. Resultados

En este apartado expondremos los resultados del análisis de contenidos de las ediciones online y de los perfiles de Facebook de las cabeceras de prensa más leídas en España. En ambas plataformas analizaremos: a) la cantidad de manifestaciones de la comunicación de marca que tienen las extensiones online, de forma que sea posible extraer conclusiones sobre el nivel de uso que las empresas de prensa hacen de ellas para crear valor; b) las manifestaciones de esa comunicación que son más frecuentes en las extensiones digitales, a fin de conocer cuáles son las acciones que llevan a cabo las empresas de prensa.

3.1. Nivel de uso de las extensiones digitales para crear valor de marca

3.1.1. Ediciones online

En la mayoría de las ediciones online de las marcas de prensa analizadas encontramos menos de 4 de los 16 indicadores que hemos definido. Un 45,45% de las marcas tienen 3 indicadores; un 18,18%, 4; y otro 18,18%, 2. Solo un 9,09% cuenta con un número algo más elevado de indicadores, pero siguen siendo solo 7 de 16 (Ver tabla 3).

Tabla 3. Número de indicadores de gestión del valor de marca en las ediciones online de las cabeceras de prensa

Número de indicadores	Número de cabeceras	Porcentaje
10	0	0,00
9	0	0,00
8	0	0,00
7	2	9,09
6	0	0,00
5	0	0,00
4	4	18,18
3	10	45,45
2	4	18,18
1	2	9,09
0	0	0,00
Total	22	100

Fuente: elaboración propia

Las ediciones online en las que hemos verificado un mayor número de indicadores referidos a la gestión del valor de marca son las del FARO DE VIGO y de EL DIARI DE TARRAGONA, ambas con siete de los 16. LA VANGUARDIA, ÚLTIMA HORA, LA PROVINCIA y SEGRE son las marcas que ocupan el segundo puesto en la clasificación, con tan solo 4 de los 16 indicadores (Ver tabla 4).

Tabla 4. Marcas de prensa con más indicadores de gestión del valor de marca en sus ediciones online

MARCAS DE PRENSA	Nº de indicadores
FARO DE VIGO	7
DIARI DE TARRAGONA	7
LA VANGUARDIA	4
ÚLTIMA HORA	4
LA PROVINCIA	4
SEGRE	4
EL PERIÓDICO	3
ABC	3
LEVANTE	3
EXPANSIÓN	3

EL PUNT AVUI	3
CANARIAS 7	3
CÓRDOBA	3
DEIA	3
LA REGIÓN	3
20 MINUTOS	3

Fuente: elaboración propia

3.1.2. Perfiles de Facebook

En la mayoría de los perfiles de Facebook hemos podido verificar menos de 5 de los 10 indicadores definidos: 3 o 4 en el 61,4% de los perfiles. Son una minoría los perfiles de Facebook en los que hemos verificado más de 5 indicadores (Ver tabla 5).

Las marcas de prensa que presentan más indicadores en los perfiles de Facebook son: LAS PROVINCIAS (8); 20 MINUTOS (7); FARO DE VIGO, LEVANTE, ARA, LA PROVINCIA y DIARIO DE MALLORCA (6) (Ver tabla 6).

Tabla 5. Número de indicadores de gestión del valor de marca en los perfiles de Facebook de las cabeceras de prensa

Número de indicadores	Número de cabeceras	Porcentaje
10	0	0
9	0	0
8	1	2,56
7	1	2,56
6	5	12,82
5	3	7,69
4	12	30,77
3	12	30,77
2	5	12,82
1	0	0
0	0	0
Total	39	100

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Marcas de prensa con más indicadores de gestión del valor de marca en sus perfiles de Facebook

Marcas de prensa	nº de indicadores
LAS PROVINCIAS	8
20 MINUTOS	7
FARO DE VIGO	6
LEVANTE	6
ARA	6
LA PROVINCIA	6
DIARIO DE MALLORCA	6
ABC	5
CANARIAS7	5
DIARIO DE NOTICIAS	5
LA VANGUARDIA	4
EL PERIÓDICO	4
EL CORREO	4
EL DIARIO VASCO	4
HERALDO DE ARAGÓN	4
ÚLTIMA HORA	4
EXPANSIÓN	4
EL DÍA	4
EL PUNT AVUI	4

SUR	4
SEGRE	4
CÓRDOBA	4

Fuente: elaboración propia

El número de indicadores que pueden encontrarse en las extensiones digitales es una información relevante para saber hasta qué punto las empresas de prensa las utilizan con el objetivo de crear valor de marca. Sin embargo, esos datos por sí solos no permiten comprender las maneras que tienen de explorar el potencial que les brindan. Analizar qué tipo de manifestaciones de la comunicación de marca se dan con mayor frecuencia arrojará algo de luz sobre este segundo punto.

3.2. Formas de comunicación de la marca en las extensiones digitales

3.2.1. Ediciones online

En los casos analizados, las páginas de información corporativa no se encuentran en el menú principal que las ediciones online tienen asociado a su cabecera. La información sobre la marca, por tanto, no ocupa una posición prioritaria en las ediciones digitales: se encuentra la mayoría de veces al pie de la página web, junto a otras informaciones administrativas, tales como los datos legales o la información para anunciantes (Ver tabla 7).

En las páginas de información corporativa la mayoría de cabeceras (77,27%) hace constar por lo menos el nombre y cargo de los directivos y de los miembros de la redacción. Esa es una de las formas que tienen de comunicar la identidad de la marca. En cambio, no son tantas las cabeceras que incluyen en sus páginas una descripción (27,27%) o una historia de su organización (18,18%), dos maneras algo más explícitas de exponer la identidad de la marca. Por último, solo algunas marcas de prensa ofrecen los principios editoriales (9,09%) o una hemeroteca (4,54%) en sus ediciones online (Ver tabla 7).

En ninguna de las ediciones online de las marcas de prensa analizadas se concreta la misión ni se comunican los cauces que regulan su cumplimiento (RSC, Consejo Profesional, defensor del lector) (Ver tabla 7).

Las marcas de prensa difunden sus valores corporativos sobre todo a través del logo, presente en un 81,82% de las páginas de información corporativa de las ediciones online. Los premios recibidos por la empresa, otra de las formas de comunicar los valores, solo se encuentran en un 4,54% de las ediciones online. La información actualizada sobre la actividad de las marcas, la presentación de campañas de comunicación de la marca y los vídeos corporativos no se han encontrado en las ediciones online de ninguna de las cabeceras analizadas (Ver tabla 7).

Tabla 7. Tipo de indicadores de gestión del valor de marca que presentan las ediciones online de las marcas de prensa

Categorías	Indicador	% ediciones online
Prioridad de la información corporativa	1. Posición	0,00%
Definición y comunicación de la identidad	2. Principios	9,09%
	3. Descripción	27,27%
	4. Historia	18,18%
	5. Directivos	77,27%
	6. Redacción	77,27%
	7. Hemeroteca	4,54%
	Concreción de la misión y comunicación de los cauces que regulan su cumplimiento	8. Misión
9. RSC		0,00%
10. Consejo Profesional		0,00%
11. Defensor del lector		0,00%
Difusión de los valores corporativos	12. Premios	4,54%
	13. Información	0,00%
	14. Logo	81,82%
	15. Campañas	0,00%
	16. Vídeo	0,00%

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Perfiles de Facebook

Todos los perfiles de Facebook de las marcas de prensa estudiadas cuentan, en el apartado de información, con un enlace que lleva directamente a la edición online de la marca madre. Al vincular sus perfiles en redes sociales a sus ediciones online, las marcas de prensa parecen ser conscientes de la potencialidad que Facebook posee en tanto que extensión de la marca, además de en tanto que medio de difusión de sus contenidos digitales (Ver tabla 8).

Más de la mitad de las marcas de prensa analizadas comparten a través de Facebook las portadas de sus ediciones impresas (un 66,67%), al menos una vez al mes. De ese modo, comunican en cierta manera su identidad. Sin embargo, son muchas menos las cabeceras que incluyen aquellos contenidos que expresan de forma mucho más explícita cuál es la identidad de la marca: la descripción de lo que la empresa es (un 12,82 %) o los hitos en la historia de la organización (un 17,95%). Además, ninguna de ellas comparte las editoriales diarias a través de sus perfiles, a pesar de ser este un tipo de contenido que refleja de forma especialmente evidente los principios de la marca (Ver tabla 8).

En casi la mitad de los perfiles analizados (48,71%) se publican eventos organizados por las marcas de prensa y, por tanto, información sobre las acciones específicas que llevan a cabo. Así es como las cabeceras comunican, al menos en parte, la concreción práctica de sus rasgos identitarios, es decir, su misión. Sin embargo, son muy pocas (solo un 15,38%) las marcas que incluyen una descripción formal de esa misión en sus perfiles de Facebook (Ver tabla 8).

La gran mayoría de perfiles de Facebook de las cabeceras analizadas (un 79,49%) comunica sus valores corporativos a través del logo de la marca, el cual aparece en la composición de la imagen principal del perfil. En casi la mitad de los casos (un 41,0%) esa composición también cuenta con referencias claras a la marca (imágenes del edificio o de algún ejemplar del periódico impreso, por ejemplo). En cambio, muy pocas cabeceras (solo un 12,82%) utilizan otros recursos, como el vídeo corporativo, en sus perfiles de Facebook (Ver tabla 8).

Tabla 8. Tipo de indicadores de gestión del valor de marca que presentan los perfiles de Facebook de las marcas de prensa

Categorías	Indicadores	Porcentaje perfiles
Prioridad de la información corporativa	1. Link	100
Definición y comunicación de la identidad	2. Descripción	12,82
	3. Historial	17,95
	4. Portada	66,67
	5. Editorial	0
Concreción de la misión y comunicación de las acciones en las que se manifiesta	6. Misión	15,38
	7. Eventos	48,71
Difusión de los valores corporativos	8. Logo	79,49
	9. Imagen	41,02
	10. vídeo	12,82

Fuente: elaboración propia

4. Discusión

El estudio aquí realizado evidencia que las marcas de prensa con mayor difusión en España no utilizan sus extensiones digitales con el objetivo explícito de generar valor de marca. El principal objetivo de esas extensiones es, lógicamente, difundir contenidos informativos. No cabe olvidar que esa es también una manera de generar valor, en el caso de que esos contenidos reflejen de modo coherente la identidad de la marca madre (Doyle, 2015; Siegert et al., 2011). No obstante, los resultados revelan que las empresas de prensa no llevan a cabo una política de comunicación corporativa integral y estratégica, basada en la filosofía de la RSC, que pueda contribuir a la creación de valor de marca.

En primer lugar, los datos muestran que la visibilidad de las estrategias de gestión y comunicación de las marcas de prensa es muy limitada en las plataformas digitales. Eso indica que, en caso de existir un compromiso interno con los principios y los valores que representan las marcas periodísticas y unos cauces para garantizarlo, ese hecho sigue siendo desconocido para la mayoría de los stakeholders externos. Las marcas de prensa desaprovechan así una gran oportunidad de generar una imagen

creíble y positiva. Además, investigaciones previas han concluido que tal falta de visibilidad suele indicar un compromiso por lo menos parcial de las empresas de prensa con la misión de su marca; los cauces que existen para garantizar su aplicación se limitan solo a las empresas matrices y no se han adaptado o no se aplican en las redacciones de las ediciones online (Victoria-Mas y Lacasa-Mas, 2016; Salaverría, 2010: 246-247; Hohmann, 2010). Todo ello puede favorecer que las extensiones online de las marcas de prensa, en lugar de contribuir a generar valor de marca, lo diluyan.

En segundo lugar, el estudio de las distintas formas de comunicación de las marcas de prensa en sus extensiones digitales buscaba saber hasta qué punto las empresas de prensa priorizan la potencialidad de comunicación corporativa que tienen las plataformas digitales. Los resultados indican que en las ediciones online la información corporativa no ocupa un lugar prioritario, puesto que no está en un lugar visible asociado a la cabecera, sino que normalmente se encuentra al final de la página, junto a otra información administrativa como los datos legales o la información de contacto para los anunciantes. En cambio, los resultados indican que las marcas de prensa, sí tienen algo más en cuenta la función de comunicación corporativa de Facebook, porque todos los perfiles en esa red social conducen a la edición online de la marca matriz. Es sabido que las empresas informativas son conscientes de la utilidad que las redes sociales tienen para mantener su reputación (Hohmann, 2010). Ciertamente, el análisis que hemos realizado de las ediciones online posee la limitación de haberse ceñido solo a las páginas de información corporativa y no a todo el contenido. Es posible que las ediciones online publiquen contenido corporativo integrado en el contenido editorial (Siegert, 2008). Sin embargo, estudios anteriores (Victoria-Mas y Lacasa-Mas, 2016) y el resto de resultados del análisis de contenidos, que discutiremos a continuación, confirman que las empresas de prensa aún no tienen en cuenta el potencial que las extensiones online poseen para comunicar la marca a los stakeholders externos: la mayoría de ediciones digitales y de perfiles de Facebook no cuentan con lo que en nuestro trabajo hemos definido como los elementos más significativos de la comunicación de las marcas periodísticas.

Los resultados muestran, en tercer lugar, la forma en que las marcas de prensa definen su identidad y la comunican a través de sus plataformas digitales. Si se atiende a un orden de prioridades estratégicas, la definición de la identidad es el primer contenido que debería constar en cualquier extensión de marca. Sin embargo, en las plataformas online analizadas está descuidada casi por completo. En el caso de las ediciones online son menos de la mitad las que incluyen una descripción de lo que la empresa es y menos aún las que hacen constar sus principios editoriales. Muchas marcas sí publican algunos elementos que también forman parte de su identidad, como son los nombres de los miembros de la dirección y de la redacción. Sin embargo, al no definir de forma completa la razón de ser de la empresa, la inclusión de esos datos –o de otros contenidos como son la historia de la cabecera o la hemeroteca– refleja de modo muy parcial la identidad de la marca. Tampoco es posible decir que la mayoría de marcas de prensa realicen una definición explícita de su identidad, ni que la comuniquen a través de las redes sociales: son muy pocos los perfiles en los que se ha encontrado una descripción de lo que la empresa es y menos aún los que publican un historial completo de los hitos de la cabecera. Muchas de ellas comparten la portada de sus ediciones impresas, un contenido que refleja de modo significativo cuáles son sus principios editoriales. Sin embargo, no sucede lo mismo con la publicación de las editoriales diarias, a pesar de que el hacerlo podría ayudar a alcanzar ese mismo objetivo. Todo ello indica que la mayoría de cabeceras carece de una estrategia de comunicación integral y estratégica orientada a comunicar la identidad de la marca.

En cuarto lugar, mediante el análisis de contenido ha sido posible ver si las marcas de prensa definen su misión y si comunican los cauces que tienen previstos para garantizar su cumplimiento a través de sus extensiones digitales. Siguiendo un orden de prioridades estratégicas, la concreción de la misión, junto a la definición de la identidad, es otro de los primeros contenidos que las marcas deberían incluir en sus extensiones. Sin embargo, ninguna de las marcas analizadas menciona explícitamente su misión, ni en sus ediciones online, ni en sus perfiles de Facebook. En el caso de las ediciones online, asimismo, las marcas tampoco comunican los cauces que tienen previstos para garantizar que la misión se cumpla (RSC, Consejo Profesional, Defensor del lector). Es preciso subrayar que en aquellas páginas que sí contienen una breve descripción de la organización o de la historia del periódico, la misión queda reflejada, aunque solo sea de forma implícita. Además, el análisis de las redes sociales sí indica que casi la mitad de las marcas publican eventos organizados por la empresa a través de sus redes sociales, los cuales sirven para comunicar de forma activa, aunque también implícita, la misión de la marca. En definitiva, tal y como sucede con la identidad, las marcas de prensa no explicitan su misión. A ese hecho se suma que la comunicación que llevan a cabo de las formas que tienen de aplicarla es, como mínimo, parcial y poco evidente.

Los resultados del estudio muestran, por último, algunas de las formas de comunicación corporativa que las marcas de prensa utilizan para transmitir, a través de sus extensiones digitales, los valores corporativos

que se desprenden de la identidad y de la misión. El logo es el indicador que se encuentra tanto en las ediciones digitales como en los perfiles de Facebook de la mayoría de marcas de prensa. En estos últimos, la imagen principal del perfil también presenta claras referencias a la marca en casi todos los casos. Sin embargo, otras formas de comunicación de los valores corporativos, como son los premios recibidos por la empresa, se encuentran solo en algunas de las ediciones online. No se han encontrado campañas de comunicación de la marca, ni información actualizada sobre la actividad de la empresa, ni vídeos corporativos en ninguna de las extensiones digitales. Esto implica que muchas cabeceras de prensa continúan concibiendo la comunicación de marca como una serie de acciones estéticas o gráficas de comunicación externa, más que como una estrategia integral de gestión y de comunicación de lo que la empresa es y hace (García-Mansilla, 2013; De Mateo et al., 2009; Ots, 2008).

5. Conclusiones

Este artículo se proponía estudiar el uso que las cabeceras de prensa hacen de sus extensiones digitales para mantener y aumentar la que hoy es una de sus principales ventajas competitivas: el valor de marca. El análisis de contenido nos ha permitido contrastar la hipótesis de partida: las marcas de prensa tradicional no aprovechan todo el potencial que les ofrecen las plataformas digitales para gestionar ese intangible. El tipo de comunicación que hacen evidencia que no han definido explícitamente la identidad de su marca, ni la han concretado en una misión alcanzable. Los datos que esas marcas difunden sobre sí mismas son parciales y poco explícitos. Además, la comunicación que hacen de sus valores corporativos es principalmente gráfica. Todo ello nos hace concluir que aún conciben la construcción de marca como una estrategia de comunicación externa cuyo objetivo principal es diferenciar los productos, pero no como una estrategia integral orientada a la generación de valor de marca.

El panorama de la prensa en España plantea la necesidad de que las futuras investigaciones acerca de la innovación en empresas informativas profundicen también en la gestión de marca. Las estrategias de digitalización y creación de valor que impulsan esas empresas pueden afectar a la fidelidad de la audiencia, si no responden a sus necesidades de modo coherente con los compromisos que tienen con ella. La falta de una estrategia integral en estas empresas es una de las posibles causas de la incoherencia apreciable entre las marcas matrices y sus extensiones digitales. Impulsar una estrategia de ese tipo favorecería la alineación entre la comunicación que hacen las empresas informativas de su marca (lo que quieren ser y hacer), la realidad institucional (lo que las marcas de prensa realmente son y hacen), y la imagen que los públicos tienen de ellas (la cual se forma a través de la percepción que tienen de ambas cosas). Las empresas informativas, especialmente las empresas de prensa, necesitan reforzar la confianza de sus audiencias y mantener el valor que sus marcas tienen para ellas.

En atención a la naturaleza y características específicas de las empresas informativas este artículo propone la comunicación corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa como dos de las principales líneas de trabajo e investigación para definir las estrategias de gestión del valor de marca, especialmente a través de las extensiones digitales. Las empresas informativas tienen unos principios que se derivan de su función social y que determinan su identidad y misión. Esos principios hacen que las marcas periodísticas suelen definirse a sí mismas principalmente mediante los valores profesionales que caracterizan al periodismo de calidad. Si tales principios fundamentaran toda la estrategia de comunicación de la empresa informativa, sería más fácil que también inspiraran las estrategias de gestión y que la alineación entre ambas acabase generando credibilidad y valor de marca para los públicos.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Arrese, A. (2006). Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo en las empresas periodísticas. *Doxa Comunicación*, 4, 59-81. Disponible en: <https://goo.gl/vXm3EY>
- [2] Aznar, H. (1999). *Comunicación Responsable. Deontología y autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- [3] Bakshi, M.; Mishra, P. (2016). Structural equations modelling of determinants of consumer-based brand equity of newspapers. *Journal Of Media Business Studies*, 13(2), 1-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2016.1145912>

- [4] 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. doi: <http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i113.91>
- [5] Carreras, E.; Alloza, Á.; Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Biblioteca Corporate Excellence. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- [6] Casado, A. M.; Méndiz, A.; Peláez, I. (2013). The Evolution of Dircom. *Comunicación y Sociedad*, 26(1), 47-66. Disponible en: <https://goo.gl/Agbl8H>
- [7] Chan-Olmsted, S. (2011). Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0. *The International Journal on Media Management*, 13(1), 3-19. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2011.568305>
- [8] Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- [9] De-Lara-González, A.; Árias-Robles, F.; Carvajal-Prieto, M.; García-Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España: Selección y análisis de 25 iniciativas. *El profesional de la información*, 24(3), 235-245. doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- [10] De Mateo, R., Bergés, L. y Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- [11] Deslandes, G. (2011). Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications for Media Management. *Journal of Media Business Studies*, 8(4), 23-36. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2011.11073529>
- [12] Doyle, G. (2015). Brands in International and Multi-Platform Expansion Strategies: Economic and Management Issues. En: Siegert, G.; Förster, K.; Chan-Olmsted, S.; Ots, M. (Eds.). *Handbook of Media Branding* (53-64). Suiza: Springer.
- [13] Echeverri, A. L. (1995). *Recursos Humanos en la empresa informativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- [14] 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 y Análisis*, 2, 112-128. Disponible en: <https://goo.gl/JD5ut0>
- [15] García-Mansilla, G. (2013). *La organización en torno a marcas como ventaja competitiva: El caso de Unidad Editorial*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Navarra, Pamplona.
- [16] González-Esteban, J. L.; García-Avilés, 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. doi: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-940-426-453>
- [17] Gutiérrez, E. (2013). Una cartografía conceptual para la comunicación de instituciones. En GUTIÉRREZ, E. y LA PORTE, M. T. (Eds.), *Tendencias emergentes en la comunicación institucional* (pp. 53-75). Barcelona: UOC Press.
- [18] Ha, L.; 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14241270109389969>
- [19] Ha, L.; Chan-Olmsted, S. M. (2004). Cross-media use in electronic media: The role of cable television Web sites in cable television network branding and viewership. *Journal of Broadcasting y Electronic Media*, 48(4), 620-645. doi: http://dx.doi.org/10.1207/s15506878jobem4804_6
- [20] Iglesias, F.; Blanco, M-M. (2004). Principios Editoriales Y Principios Configuradores En El Pensamiento Del Profesor Alfonso Nieto Tamargo. *Doxa Comunicación*, 2, 9-26. Disponible en: <https://goo.gl/3yKu6N>
- [21] Hohmann, J. (2010). 10 Best Practices for Social Media. American Association of News Editors. Disponible en <https://goo.gl/E7D8w7>
- [22] Jääsaari, J.; Olson, E. K. (2010). Journalistic Norms, Organizational Identity and Crisis Decision-Making in PSB News Organization. En NOHRSTEDT, S. A. (Ed.), *Communicating risks: towards the threat society?* (pp. 73-96). Göteborg: Nordicom.

- [23] Kärreman, D.; Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies*, 22(2), 59–89. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/017084060102200103>
- [24] Krebs, I.; Siegert, G. (2015). 20 Years of Research on Media Brands and Media Branding. En SIEGERT, G., FÖRSTER, K., CHAN-OLMSTED, S. M., y OTS, M. (Eds.). *Handbook of Media Branding* (pp. 33-49). Springer: Suiza.
- [25] Lavine, J.; Wackman, D. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- [25] Manfredi, J. M. (2009). Indicadores de RSC en la empresa periodística. *Ámbitos*, 18, 137-148. Disponible en: <https://goo.gl/3wB119>
- [26] Newman, N.; Levy, D. (2013). *Digital News Report 2013*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Disponible en <https://goo.gl/4CmaBt>
- [27] Nienstedt, H. W., Huber, F., y Seelmann, C. (2012). The influence of the congruence between brand and consumer personality on the loyalty to print and online issues of magazine brands. *International Journal on Media Management*, 14(1), 3-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2011.602033>
- [28] Nieto, A. y Iglesias, F. (2000). *Empresa Informativa*. Barcelona: Ariel.
- [29] 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.
- [30] 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.
- [31] Ots, M. (2008). *Media Brands and Branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. Disponible en: <https://goo.gl/eqWp5n>
- [32] 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.
- [33] Preciado, A.; Monsalve, M. F. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias estratégicas*, 16(19), 79-96. Disponible en: <https://goo.gl/5nntC2>
- [34] Preciado, A. (2009). Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 810-818. doi: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-863-809-818>
- [35] Ruiz, M. (2001). *Dirección de la empresa informativa*. Madrid: Paraninfo.
- [36] Salaverría, R. (2010). ¿Ciberperiodismo sin periodistas? Diez ideas para la regeneración de los profesionales de los medios digitales. En CAMPOS, F. (Ed.). *El cambio mediático, Comunicación Social: Zamora*.
- [37] 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. y PAZ, S. (Coords.), *Construir confianza: Intuiciones y propuestas desde la Ética para la empresa sostenible*. Madrid: Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia.
- [38] Siegert, G. (2008). Self Promotion: Pole Position in Media Brand Management. En Ots, M. (Ed.), *Media brands and branding* (pp. 11-26). Jönköping: Jönköping International Business School, Ark Tryckaren AB. Disponible en: <https://goo.gl/eqWp5n>
- [39] 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2010.545363>
- [40] Tallón, J. (1992). *Lecciones de Empresa Informativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- [41] Tarkiainen, A.; Ellonen, H. K.; Kuivalainen, O. (2009). Complementing consumer magazine brands with internet extensions? *Internet Research*, 19(4), 408-424. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10662240910981371>
- [42] Van Riel, C. B. M.; Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. Great Britain: Routledge.

[43] Victoria-Mas, M.; Lacasa-Mas, I. (2016). Management strategies and online communication tools for value creation in media companies. En CAMPOS FREIRE, F., RÚAS ARAÚJO, X., MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, V. A., y GARCÍA, X. L. (Eds.). *Media and Metamedia Management*. Suiza: Springer.

[44] Villafañe, J. (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Este estudio se ha realizado en el marco del proyecto "Usos y preferencias informativas en el nuevo mapa de medios en España: audiencias, empresas, contenidos y gestión de la reputación en un entorno multipantalla" (Referencia: CSO2015-64662-C4-1-R).

