

La empresa periodística del futuro

por **D. José María Bergareche**

*Conferencia pronunciada
el 20 de abril de 2004*

Forum Deusto

La empresa periodística del futuro

José María Bergareche*

Siempre que se me invita a disertar sobre el futuro de la empresa periodística, suelo hacer mención de algo que parece elemental pero que, en la práctica, no lo es tanto. Y me refiero a la necesidad de recordar que una empresa informativa nada tiene que ver con una empresa de manufacturas eléctricas o de componentes industriales.

O sea, que la información no puede «fabricarse» como se hace una bombilla o un tornillo. Parece que, en efecto, es una obviedad o casi una impertinencia hablar en estos términos, pero la evolución de los acontecimientos nos está presentando ciertas realidades que resultan sorprendentes.

Por eso, cuando pretendo apuntar cuáles serán los rasgos de la empresa periodística del futuro suelo sugerir que no perdamos de vista la empresa periodística del presente, cuya fortaleza, a mi parecer, reside en tres puntales básicos:

Un proyecto de negocio claro y definido, una línea editorial independiente y unos equipos directivos rigurosos y profesionales. Luego ya hablaremos de los avances tecnológicos, de las revoluciones técnicas y de otras cuestiones que han de tenerse asimismo en cuenta. Pero en

* JOSÉ MARÍA BERGARECHE, Vicepresidente y Consejero Delegado de Vocento (CEO) es Licenciado en Ciencias Económicas y Derecho por la Universidad de Deusto. Desde 1975 desarrolla su carrera profesional en el grupo Correo. En 1979 fue Director Gerente de *El Correo Español-El Pueblo Vasco* y, posteriormente, Consejero Delegado de *El Diario Vasco*. Ha impulsado el desarrollo de Grupo Correo de Comunicación desde los cargos de Consejero Director General y Consejero Delgado. De 1989 a 1993 fue Presidente de IFRA. También ha sido Vicepresidente de Reoletos Compañía Editorial, S.A. y Presidente del Instituto Internacional de Prensa en España. Desde 1996 es Presidente de Taller de Editores S.A.

mi opinión y en la de cuantos trabajamos en Vocento, la evolución de las empresas periodísticas o de información han de partir de estas tres condiciones fundamentales para abordar con garantías su desarrollo de futuro.

Quien no lo vea así, se equivoca o no pretende trabajar en el mundo de la información sino más bien en el de fabricación de bombillas o tornillos. Y esa es otra historia.

Un producto de primera necesidad

La información representa, obvio es recordarlo, un producto de primera necesidad. Esto es especialmente evidente en las sociedades desarrolladas. Hablar de información, hoy, es hablar del recurso más importante con que cuenta la humanidad para procurarse libertad y progreso. A los medios de comunicación se nos exige dotar a la información de tres características que constituyen, en realidad, nuestro reto empresarial más importante:

- Credibilidad y rigor en el relato de los acontecimientos.
- Inmediatez a la hora de aproximarnos a los hechos y una extraordinaria celeridad a la hora de transmitirlos.
- Transparencia para que los contenidos resulten diáfanos e, incluso, entretenidos a los ojos de nuestros lectores, radioyentes o telespectadores.

Lo verdaderamente complicado —no os lo oculto— es **que** además los medios de comunicación sean también empresas rentables.

En los últimos años, en España, se ha dado un hecho que ha afectado sobremanera al panorama de los medios de comunicación y a su rentabilidad económica; hecho que me limitaré a calificar como anómalo o extraño.

Me refiero a la perpetuación y a la ampliación de medios públicos que no tratan de completar la oferta de los medios privados con contenidos de manifiesto interés social, sino que comportan una doble competencia, tanto respecto a la audiencia que recaban como en relación al mercado publicitario al que tratan de acceder desde una posición de ventaja.

En cualquier caso, los medios de comunicación somos protagonistas de procesos de concentración empresarial que nos plantean re-

tos distintos a los de cualquier otro sector de la economía, en la industria o en los servicios.

Junto a la aplicación de criterios de racionalidad económica que todos manejamos en nuestros respectivos ámbitos de responsabilidad —búsqueda del máximo beneficio, mínimos costes, eficiencia en la gestión y continuidad societaria— los grupos de comunicación multimedia tenemos una dimensión social indudable.

Al tiempo que se amplía nuestro ámbito de negocio debemos trabajar por la realización de los valores que distinguen a las sociedades abiertas; debemos velar por el rigor y la pluralidad, por la independencia respecto a los poderes y núcleos de influencia que han de ser objeto de nuestra tarea informativa, por el flujo libre de ideas y opiniones.

La información no es mera mercancía

Como de hecho establece una resolución del Consejo de Europa, ni los editores, accionistas o periodistas podemos considerarnos dueños de la información. En los medios de comunicación la información no puede ser tratada como mera mercancía sino como un derecho ciudadano al que los medios han de atender preferentemente. Esto que os digo no supone una mera declaración de principios.

Voy a poner un ejemplo que afecta a la naturaleza misma de la empresa informativa. Fijaos bien que —a diferencia de quien consume cualquier otro producto del mercado— el público consumidor de información quiere saber quién está detrás de la información que recibe, quiénes son los que se encargan de la búsqueda y transmisión de las noticias. No me estoy refiriendo a la existencia de una curiosidad morbosa o prejuiciosa. Me refiero al hecho simple de que el público condiona su fidelidad a los canales informativos a la estabilidad empresarial y, en el fondo, societaria que presente cada medio de comunicación como garantía de continuidad.

La concentración empresarial es una respuesta lógica a la globalización, a la convergencia tecnológica, a la búsqueda de nuevas oportunidades y a las necesidades del mercado. En el caso de los medios de comunicación, las concentraciones deben cumplir una serie de cautelas irrenunciables: que se realicen con transparencia, sin interferencias de los poderes públicos y con respeto a la pluralidad, para evitar así posibles fraudes, adulteraciones o monopolios.

La concentración, así entendida, constituye una doble garantía para la empresa periodística: permite, por un lado, dotarse de la solvencia económica suficiente como para apuntalar sobre ella la independencia editorial; por otro lado, brinda las posibilidades idóneas para impulsar proyectos cuyo diseño final tenderá a parecerse probablemente más a una red que a un organigrama corporativo convencional.

La optimización de recursos y sinergias en un grupo multimedia exige, al mismo tiempo, aprovechar al máximo las especificidades de cada medio, sea un periódico, una agencia, una emisora de radio, un canal de televisión o un portal de Internet, comprendiendo la singular relación que cada uno de ellos ofrece entre contenidos, mercado y rentabilidad, y la evolución futura de esa relación. Desde hace aproximadamente un año hemos podido asistir a un claro retraimiento respecto a las posibilidades comunicacionales de las nuevas tecnologías. Pero esas posibilidades siguen estando ahí.

Los errores que se han podido cometer tienen que ver con su dimensionamiento y con el hecho de que en ocasiones la oferta se ha adelantado a una demanda que no sabemos exactamente hacia dónde se orientará. Por eso, de la misma forma que nadie puede basar su negocio en las facilidades de transmisión de Internet si no cuenta con contenidos de calidad que ofrecer, es muy difícil que alguien sea capaz de hallar rentabilidad en la Red o en lo audiovisual si no cuenta con una sólida realidad en papel o con un contrastado bagaje en la producción de programas.

La regla de oro

Hoy en día un grupo multimedia no puede descansar sobre una estructura piramidal más o menos opaca al sentir de sus distintas unidades de negocio. Porque hay una regla de oro que hace coincidir los objetivos económicos con el desarrollo de un buen producto: la propia audiencia. Algunos de los medios que forman parte del VOCENTO ofrecen los índices más altos de penetración —de relación entre lectores y habitantes— no sólo de España, sino de toda Europa.

Esto quiere decir, simplemente, que dichos medios se han aproximado a los óptimos de credibilidad, inmediatez y transparencia a los que me refería al comienzo de mi intervención. Probablemente, es posible hacer negocio de forma fugaz con contenidos amarillistas o productos oportunistas, apuntalando la actividad central con iniciativas

alejadas de la tarea informativa. Pero lo que convierte el negocio en empresa, lo que le brinda garantías de perdurabilidad, no es otra cosa que la solvencia y el rigor.

Estimados amigos: Quisiera ahora apuntar un aspecto que destaca en la empresa informativa respecto a cualquier otra: el altísimo nivel de participación de sus empleados en el proceso de toma de decisiones. No se trata de ninguna virtud moral. Se trata, simplemente, de que el producto informativo cambia cada día, cada hora, cada segundo. Servimos a una sociedad madura, capaz de recibir el impacto de un sinfín de noticias y de una amplia gama de versiones sobre cada una de esas noticias para formarse su libre opinión. Todo ello un mercado enormemente segmentado.

«Cuarto poder»

En ocasiones se exagera hasta el absurdo la capacidad de influencia de los medios de comunicación; el poder real que ostenta el llamado «cuarto poder». En realidad, quien así se manifiesta no contempla a la sociedad con afán de libertad, sino que sigue anclado en una visión tutelada de la ciudadanía. Cada ciudadano —cada uno de nosotros— va provisto de un telemando capaz de elegir los canales que le ofrecen más crédito para proveerse de la información que necesita.

El ciudadano actual no demanda más información que aquella que precisa para dotarse de una opinión propia. El ciudadano actual tampoco cuenta con un tiempo ilimitado para proveerse de informaciones. Cuenta, en todo caso, con un tiempo tasado.

Basta fijarse en la inflación de noticias que durante los últimos meses ha llegado a desbordar tanto la capacidad de percepción de la información por parte del público como la propia capacidad de los medios de comunicación para administrar y jerarquizar el inmenso caudal de noticias.

Es, en buena medida, el reflejo de la crisis global que costará tiempo reconducir hacia un escenario de razonable seguridad y certidumbre. Esta crisis ha vuelto a situar en primer plano el papel de los medios de comunicación en el mundo.

La demanda de información ha crecido de forma apreciable; así lo hemos podido percibir tanto respecto a la prensa escrita, como en lo que se refiere a las audiencias de radio y televisión. De forma paralela,

ha aumentado también la importancia del tratamiento informativo de hechos a los que hemos tenido que acceder con extraordinaria dificultad, de sucesos que parecen contradecirse continuamente.

La moderación

Podéis pensar en las dificultades que implica el seguimiento informativo de una guerra como la de Irak que se desarrolla en un lugar remoto, en el tratamiento de las propias imágenes, en la valoración rigurosa de la amenaza que supone la trama terrorista para la seguridad de centenares de millones de personas.

Podéis pensar —en un ejemplo más cercano— en la dificultad que supone el tratamiento de los datos de la economía o el seguimiento de la bolsa. Acabo de relativizar el poder de la prensa. Pero los medios de comunicación hemos de tener presente la fuerza que posee la información a la hora de modular los comportamientos sociales y, en concreto, a la hora de condicionar el curso de la economía, desde los hábitos de consumo a la valoración de las empresas.

Soy un convencido de que si los medios de comunicación han de jugar un papel determinado en la sociedad, éste ha de ser, esencialmente, moderador, estabilizador y reflexivo. No sólo tenemos la obligación profesional de informar sobre conflictos y crisis; tenemos el deber moral de contribuir con todas nuestras fuerzas a su superación.

Desde este punto de vista las empresas informativas hemos de cumplir con nuestra tarea profesional de ofrecer a los ciudadanos las noticias de la economía, pero al mismo tiempo estamos obligadas a propiciar que la confianza respecto al inmediato futuro permita contemplar incluso las noticias más preocupantes como aproximación a la realidad y acicates para la toma de decisiones a tiempo, nunca como argumentos para el pesimismo.

La configuración de Vocento

Llegados a este punto quiero recordarles cómo ha sido la configuración de VOCENTO, el grupo que me honro dirigir, que no ha sido muy diferente a la creación de otros grupos multimedia nacionales e internacionales, aunque con algunas especificidades que me gustaría subrayar:

- La fundamental es que durante la mayor parte de la historia de VOCENTO, el eje de su negocio ha transcurrido exclusivamente en el ámbito de la prensa diaria, donde nos hemos convertido en líderes del sector en nuestro país.
- Multimedias locales: VOCENTO, partiendo de una sólida base de periódicos repartida por toda la geografía española, ha ido configurando un grupo multimedia mediante la creación y suma de las multimedias locales/regionales.
Es decir, teniendo como núcleo del negocio el periódico local/regional, ha ido creciendo en cada zona ampliando su margen de negocio, fundamentalmente radio, televisión local e Internet para configurar multimedias que aprovechan las sinergias de la presencia en diversos medios de comunicación, líderes en cada zona de influencia.
Por tanto, la experiencia de VOCENTO ha sido traspasar la idea y la configuración de los grandes grupos multimedia en el ámbito nacional hacia el ámbito local/regional.
- La fusión entre Grupo Correo y Prensa Española en el 2002 supuso la confirmación de un gran grupo multimedia con presencia en todos los soportes de la comunicación:
 - Prensa.
 - Agencia.
 - Revistas.
 - Televisión: Nacional, local, digital.
 - Radio: Nacional, local, digital.
 - Internet.

La televisión pública

Actualmente, dentro del panorama de los medios de comunicación en España, en general, y de los grupos multimedia, en particular, existen diversos aspectos, que van a incidir claramente en su configuración futura, que se encuentran sin resolver en el momento actual, y cuya resolución final, en uno u otro sentido, en el corto/medio plazo tendrá un impacto significativo en la configuración futura de los grupos de comunicación multimedia presentes en el panorama nacional.

Entre estos factores, que siguen todavía sin resolver, quiero citar de manera especial la situación de las televisiones públicas y muy particularmente la de RTVE y la de EITB:

—*Financiación y papel de RTVE y de EITB*: El futuro de la televisión pública en España se encuentra actualmente en discusión y análisis, tanto desde los Gobiernos como desde las diferentes empresas de comunicación multimedia, que compiten en los mismos mercados que Radio Televisión Española y Euskal Irratia Telebista. Se está reconsiderando íntegramente el modelo de televisión pública en España y, en concreto, sería necesario definir los siguientes aspectos:

- *Establecimiento de topes de emisión de publicidad por parte de RTVE*: Se está evaluando que el tiempo de emisión publicitaria sobre el tiempo total diario de programación pase del 15 % al 8 % y, proporcionalmente, lo mismo debería ocurrir en las demás televisiones públicas como es el caso de EITB.
- *Competencia «desleal» en el mercado publicitario*: Los operadores de TV en abierto han denunciado la política comercial aplicada por RTVE y EITB con una reducción drástica de tarifas comerciales, que han desvirtuado el mercado publicitario de televisión. Debe tenerse en consideración que la televisión pública no tiene la presión de resultados como las TV privadas y que ostenta una doble fuente de ingresos (publicitarios y presupuestos generales del Estado).
- *Financiación y viabilidad*: Existe una deuda acumulada de RTVE de más de 6.000 millones de euros, mientras la deuda de EITB creció en 2003 un 12 % situándose en 87,6 millones de euros (unos 14.500 millones de antiguas pesetas). Por otra parte, la Unión Europea establece claras restricciones para la concesión de subvenciones al ente público (subvenciones que excedan el coste derivado del cumplimiento de «servicio público»). En el caso de EITB cuenta, entre otras, con una subvención de 417 millones de euros hasta 2005 en concepto de Contrato Programa, sin que haya definido, como es preceptivo, su función de servicio público. Por otra parte, RTVE depende de la SEPI, quien está tratando de definir un plan de viabilidad del Ente.
- *RTVE como impulsor de la digitalización*: A través de la Ley Audiovisual se trata que RTVE sea el impulsor de la digitalización de la televisión en España (RTVE ha solicitado a la Administración 8 de los 14 canales disponibles por la quiebra de Quiero TV).

—*Restricciones legales*: La nueva Ley Audiovisual, debe garantizar y despejar el horizonte futuro de los medios de comunicación y eli-

minar definitivamente una serie de restricciones legales que tienen una implicación directa en el negocio de estos grupos, en clara desventaja con el entorno internacional. Tenemos confianza en que todos estos interrogantes encuentren pronto respuestas positivas que abran nuevas oportunidades a los medios de comunicación de este país.

Ahora quisiera centrarme en considerar algunos aspectos de la empresa periodística del futuro. La gran revolución tecnológica ocurrida en los medios de comunicación durante los últimos años y la configuración de las multimedias ha hecho que el sector ofrezca un gran dinamismo. Los cambios en el soporte de la prensa, en particular, y en el sector de los medios, en general, transcurren a un ritmo de vértigo.

En cualquier caso, estoy convencido de que existen unos caracteres clave que definirán la configuración futura de las empresas periodísticas:

Evolución tecnológica

Con el paso del tiempo, y en especial en los últimos años, la tecnología se ha convertido en uno de los aspectos fundamentales del negocio. En el último siglo hemos pasado de la revolución industrial a la revolución tecnológica. Y a esta transformación no ha sido ajeno ni el mundo de la prensa en particular ni la empresa multimedia en general.

Se han introducido importantísimos avances tecnológicos dentro del mundo de la prensa escrita, que repercuten no sólo en la mejora de la calidad sino también en la rentabilidad de las empresas. Lógicamente no es posible olvidar que el centro de cualquier medio de comunicación radica en el contenido y en los profesionales que generan y presentan este contenido a la audiencia.

Los avances tecnológicos llegan inexorablemente a todos los medios de comunicación y los gestores de empresa que mejor sepan aprovecharlos, en el momento oportuno y con la inversión de los recursos necesarios, serán los que tendrán éxito en el futuro.

Desde nuestra perspectiva existen tres grandes aspectos relacionados con la tecnología que van a tener una influencia clara en el futuro de la empresa periodística o, mejor dicho, multimedia:

1. *INTERNET*: Sin duda la Red de Redes se convirtió hace muy pocos años en uno de los principales vuelcos tecnológicos de los últimos tiempos y tuvo una gran influencia dentro de los medios

de comunicación puesto que abría un nuevo canal con los usuarios. Tras el pinchazo de la burbuja tecnológica, se ha iniciado una segunda etapa, en la que nos encontramos actualmente.

En general, los medios de comunicación han entendido que la red es más un canal complementario de cada uno de los medios soportes que un medio sustitutivo o diferente, con enormes ventajas para interconectar a la empresa con una multitud de usuarios presentes en cualquier lugar del mundo.

En cualquier caso, una vez reorganizados y saneados todos los negocios de Internet creados por los grupos multimedia en un primer momento, se están empezando a vislumbrar los primeros signos positivos en términos de rentabilidad derivados de Internet.

2. **DIGITALIZACION:** Todo el proceso de digitalización ha tenido una gran importancia en los diversos medios de comunicación en los últimos años como un gran avance de mejora de todos los procesos y, en especial, en lo relativo a la emisión y recepción de los contenidos.

Sin duda, la tecnología digital va a tener una importancia clave en los próximos años, aunque especialmente en la televisión y la radio, pero existen todavía diversas incertidumbres que deben encontrar solución a corto plazo.

3. **INTERACTIVIDAD CON EL USUARIO:** Sin duda otro de los avances relacionados con la tecnología es el desarrollo de la interactividad de cada medio de comunicación con sus diferentes usuarios, es decir, el establecimiento de un diálogo directo entre el medio y cada usuario.

En definitiva, se tratará de satisfacer, por parte de los medios de comunicación, las necesidades de la demanda como principio básico económico válido para cualquier industria, pero con una clara orientación hacia el usuario y con una mayor «personalización de los contenidos».

Convergencia/sinergias

Los procesos de creación de los principales grupos multimedia han girado en torno al negocio de la prensa. En la actualidad, la mayor parte de los grupos de comunicación líderes, tanto a nivel nacional como internacional, son *multimedia*, es decir, con presencia relevante en los diversos soportes de la comunicación de forma simultánea.

La configuración de estos grupos, como VOCENTO, ha sido relativamente reciente en el tiempo y no exenta de dificultades. Alcanzar

una participación relevante no es un proceso sencillo y falta todavía andar un largo camino hasta equipararnos a los Multimedia internacionales de EE.UU. y Europa.

Lograr una dimensión competitiva y generar economías de escala entre los diferentes soportes de la multimedia es el gran reto que se ha planteado VOCENTO.

La fórmula para ello son las alianzas, colaboraciones y adquisiciones cuando sean posibles, así como identificar y generar sinergias entre los diferentes medios que tengan una repercusión inmediata en dos sentidos:

- Mejoras en la gestión de los diferentes medios.
- Mayores rentabilidades económicas para el grupo, ya sea por la vía de obtención de nuevos ingresos o de la reducción de costes.

Desde nuestra perspectiva existen tres áreas principales donde es más factible la convergencia de los medios y la consecución de sinergias:

1. *Obtención de contenidos*: Hablamos sobre todo de aquéllos de carácter informativo, donde su adquisición y su primer tratamiento puede ser único para toda la multimedia. Me refiero a los contenidos comunes para diferentes soportes.
2. *Comercialización publicitaria*: Ofrecer al anunciante potencial un abanico completo de medios/soportes diferentes para las inversiones y los objetivos publicitarios que quiera alcanzar ante un solo interlocutor es un claro ejemplo de sinergias.
3. *Aprovechamiento de economías de escala*: Dentro de los diferentes medios de comunicación existe una serie de costes, principalmente los de carácter general, que son prácticamente similares o estándares entre todos ellos que, con una gestión profesionalizada y única que gestiona todos los medios, pueden producir un notable ahorro para todo el Grupo.

Me gustaría comentar la experiencia de VOCENTO como grupo multimedia, con participación en diversos soportes de la comunicación, y multilocal con presencia en múltiples zonas geográficas. La convergencia de medios y de sinergias entre todos ellos la hemos planteado como una fórmula original en la que hemos depositado muchas expectativas de éxito futuro.

En las zonas de influencia donde operan los periódicos de VOCENTO, se han creado multimedias regionales/locales mediante la inversión en negocios de televisión, radio, prensa gratuita e Internet. El periódico se

convierte así en el núcleo de la multimedia regional/local y, por tanto, en el gestor o aglutinador del resto de medios. Además esa fórmula nos permite alcanzar una verdadera convergencia con los demás medios del Grupo y aumentar nuestra rentabilidad económica. Es un modelo que podría exportarse posiblemente a nivel nacional/internacional en el futuro.

Globalización/expansión

Vivimos una época en la que los grupos empresariales son cada vez más globales, con presencia en una multitud de países y con una clara diversificación de negocios en una multitud de localizaciones.

Los grupos empresariales españoles, en general, y los grupos de comunicación, en particular, no son ajenos a esta tendencia y podríamos decir que se han adaptado a ella con relativo éxito. Los medios de comunicación se han fortalecido como grupos empresariales mediante su presencia significativa en diversos soportes/negocios y buscan su internacionalización, mediante la expansión a otros países, fundamentalmente a Latinoamérica.

Sin embargo, en el futuro los grupos de comunicación españoles deberán competir no sólo entre ellos de manera más intensa, sino contra potentes grupos internacionales dotados de una fuerte estructura de capital y grandes disponibilidades de fondos. Ante esta situación, en el futuro, los grupos de comunicación españoles tienen a mi juicio dos grandes retos para adaptarse con éxito a la globalización de las economías:

1. *Aumento del tamaño*: A pesar del fuerte crecimiento y la configuración multimedia de los grupos de comunicación nacionales, todavía no han alcanzado el tamaño y la estructura de los grandes grupos de comunicación internacionales: Bertelsmann, Pearson, Vivendi Universal, etc., a nivel europeo, o Fox, Viacom, News Corporation, etc., en Estados Unidos.

Las previsiones indican que en el futuro se producirán diversas operaciones de integración, tanto de ámbito nacional, es decir, con la intervención de operadores exclusivamente nacionales, así como operaciones societarias con implicación, cada vez mayor, de grupos de comunicación internacionales.

Igualmente, las expectativas consideran que todas estas operaciones de integración futuras serán beneficiosas para el mercado de los medios de comunicación en España y que conllevarán,

entre otros beneficios, un aumento relevante de la rentabilidad de los Grupos de comunicación multimedia presentes en esas operaciones.

La necesidad futura de disponer de mayores cantidades de fondos para invertir en nuevos negocios que permitan el crecimiento del Grupo, así como para poder participar en las operaciones de integración y asociación que se vislumbran y, por tanto, al final, aumentar el tamaño y la configuración como Grupo empresarial, supondrá que los Grupos de comunicación multimedia acudan a los mercados secundarios, Bolsa, para la puesta en marcha de la cotización de parte de sus acciones en busca de financiación necesaria para la expansión y crecimiento del Grupo. El aumento del tamaño de los Grupos por la vía de la integración, ya sea por la vía de toma de participaciones en el capital o bien mediante asociaciones estables en el tiempo para compartir la gestión y explotación de diversos negocios, es un camino para conseguir la expansión y crecimiento del Grupo, y también mirando más allá, para aumentar la rentabilidad económica de los mismos.

2. *Profesionalización de la gestión*: El progresivo aumento de la competencia dentro de la empresa periodística, en particular, y de los grupos de comunicación, en general, requiere disponer, cada vez con mayor exigencia, de una gestión profesionalizada tanto de los Grupos de comunicación multimedia como en los diferentes medios/negocios, gestión profesionalizada a todos los niveles de la organización.

En el futuro, los Grupos de comunicación en cuanto a la necesidad de disponer de una gestión profesionalizada de todos sus negocios deberían actuar en dos sentidos:

— *Selección y retención de los mejores profesionales.*

— *Inversión en Formación.*

Contar con los mejores profesionales en cada ámbito del Grupo de comunicación multimedia que permitan asegurar el éxito de los negocios del Grupo y, en definitiva, de su crecimiento futuro no depende únicamente de contratar a los mejores profesionales, sino que la formación de los profesionales del Grupo se constituirá como un factor clave de éxito.

En este sentido me satisface comentar que VOCENTO ha puesto en marcha, hace ya dos años, un ambicioso Plan de Formación con asistencia masiva de nuestros profesionales, en los que pro-

fesores y expertos internos y externos analizan y aportan soluciones a los problemas periodísticos y técnicos del momento actual.

Y termino: La empresa periodística del futuro será indudablemente multimedia, con presencia relevante en los diversos medios de comunicación, que sabrá aprovechar los caminos de expansión y desarrollo que ya se vislumbran:

- Apostar por los cambios tecnológicos, principalmente los derivados de Internet, la Digitalización y la Interactividad con la audiencia.
- Búsqueda de la convergencia de todos los medios que gestiona el Grupo multimedia para la consecución de sinergias entre todos ellos.
- Expansión de los Grupos ante la Globalización de las economías, mediante un crecimiento en el tamaño de los mismos, ya sea por operaciones de integración y/o asociación, la excelencia en la gestión profesionalizada de los negocios y una expansión del negocio nacional hacia otros países.

En definitiva, podríamos concluir que no existe un modelo único de configuración de la empresa periodística del futuro; lo que sí parece deducirse, en el momento actual, son las líneas maestras de desarrollo futuro de los grupos de comunicación y que he tratado de exponerles en esta conferencia.

VOCENTO, que tengo el honor de dirigir, cree en el futuro, por eso continuará con su estrategia de independencia profesional, rigor y expansión como claves que le permitirán incrementar su liderazgo en el mercado de los medios de comunicación. Si otras empresas siguen confundiendo la información con los tornillos, allá ellos.