



Claves de gestión del cambio en la era digital

Francisco J. Pérez-Latre & Alfonso Sánchez-Tabernero
Departamento Empresa Informativa
Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra

1. Introducción y consideraciones metodológicas

La transformación digital es parte de cambios profundos en las sociedades post-industriales que afectan a todas las instituciones sociales. Las empresas informativas públicas no son excepciones a esta regla. En la primera fase de esta transición digital, los medios usaban canales digitales para distribuir los contenidos "de siempre" buscando nuevas fuentes de ingresos (Picard, 2014). Los resultados fueron, cuando menos, decepcionantes. Comienza ahora una etapa en que las empresas necesitan complementar el modelo que reunía grandes audiencias y anunciantes con modelos que faciliten el pago directo y las suscripciones.

Apenas estamos empezando a entender el impacto en la gestión de tendencias como la participación, la movilidad o la "multimedialidad. En los medios digitales, la participación de las audiencias debería darse por supuesta y existe una tendencia de medios sociales a negocios sociales (Picone, Courtois, & Paulussen, 2014). En cualquier caso, el "lenguaje" de los medios digitales es diferente al tradicional (Pérez-Latre, 2007; Pérez-Latre & Sánchez-Tabernero, 2014).

Una de las áreas que ha cambiado con mayor rapidez y profundidad con las plataformas digitales es la publicidad. Los medios "pagados" se ven cada vez más acompañados y, a veces, sustituidos, por medios propios y medios "ganados" (Jaffe & Albarda, 2013). Las empresas de comunicación tendrán que pasar de "vender espacios" a involucrarse más en las soluciones a los problemas de marketing de sus clientes.

En este contexto, hay empresas que todavía consiguen evitar el colapso de sus audiencias e ingresos, pero se observan cambios decisivos en las audiencias y sus pautas de consumo. En el caso de la televisión, además, las investigaciones de audiencias pueden estar infravalorando el peso de las audiencias digitales y móviles.

En los entornos digitales, los medios tradicionales no pueden mantener sus cuotas de mercado ni sostener las ventajas competitivas que fundamentaron sus éxitos pasados. McGrath (2013) ha explicado que el grado de cambio que se produce en la sociedad y los mercados es tal que la incertidumbre es lo único que debe darse por supuesto. Pero además el arte de la innovación es una disciplina distinta de la de



trabajar en las competencias fundamentales. Las empresas de comunicación tienen que hacerse ágiles e innovadoras, centros de aprendizaje las plataformas que difunden los contenidos, que ahora incluyen *smartphones*, *tablets* o medios sociales.

El concepto "plataforma" puede confundir si por "plataforma" se entiende simplemente canal de distribución de contenidos. McLuhan desarrolló la idea de que cuando creamos los medios, los medios nos cambian: empezamos a ver el mundo a través de sus ojos (Carr, 2011). Cada día parece más claro que los medios digitales nos están cambiando. La consecuencia inmediata para los medios tradicionales es que tienen que transformar sus contenidos. Como ha explicado Picard, han sido lentos a la hora de hacerlo¹ (Picard, 2014).

Parte de los problemas del sector parecen relacionados con el afán de utilizar la transición digital para buscar, por encima de todo, ingresos y beneficios. A veces se olvida la necesidad de planes para difundir contenidos que no puedan encontrarse fácilmente en otra parte y cobrar por ellos.

Diferentes autores e investigaciones han puesto de relieve que la disposición a pagar por contenidos en los medios digitales tiende a aumentar, aunque con niveles que varían entre país a país y de segmento de mercado a segmento de mercado (Arrese, 2015; Sjøvaag, 2015; Medina, Herrero & Etayo, 2015; Levy & Newman, 2013, 2014; Vara, A., Sanjurjo-San Martín, E., & Díaz-Espina, C, 2014). Como están demostrando algunas empresas del sector, las audiencias parecen dispuestas a pagar por contenidos de valor añadido. Basta pensar en New York Times, Mediapart, Springer, Schibsted, Helsingin Sanomat, Piano Media, Times of London, Wall Street Journal, Financial Times o Economist.

Hay también necesidad de comprender el cambio en las audiencias. En una era de fragmentación, los públicos tienden a la "divergencia". Se hace relevante distinguir diferentes segmentos de la audiencia y comprender a fondo cómo son, cómo usan los medios o cuáles son sus características sociodemográficas. La literatura emergente sobre gestión "cross-media" puede proporcionar herramientas para entender los niveles de cambio (Wirtz, Nietzsche & Mory, 2014).

La metodología de esta investigación es teórica, conceptual y narrativa. Busca comprender hasta qué punto la transformación digital lleva consigo nuevas mentalidades, productos y contenidos; nuevas estrategias de precios, nuevos modos de conectar con las audiencias y nuevo talento. Su objetivo es aportar a las empresas públicas paradigmas de gestión e ideas prácticas para navegar los cambios de la

¹ "Newspapers are putting their papers or the contents of their papers online. Magazine publishers are making their publications available in tablets. Broadcasters are making video clips from their shows on mobile phones. Motion picture owners are streaming their films through video on demand via cable and game consoles".

transición digital, que actualmente lideran empresas de la distribución como Amazon, Google, Netflix, Apple o Facebook. El trabajo se centra en algunas áreas clave para el cambio en la gestión: los públicos, el talento y la necesidad de líderes vigilantes.

2. La batalla por el talento

La transformación digital lleva a una batalla por el talento más idóneo. Pero hasta ahora los líderes de los cambios han sido las empresas de distribución. De esta manera ha quedado patente la escasez de talento en los mercados de los medios, que producen contenidos homogéneos. Sería interesante ver cómo se repiten en los medios tradicionales las batallas por el talento que se producen en Silicon Valley entre empresas como Google, Apple, Amazon, Yahoo, Twitter or Facebook. Las empresas del sector necesitan contratar, formar y motivar equipos de profesionales capaces de producir contenidos memorables. En un contexto de presión creciente por el tiempo y la atención de las audiencias, la necesidad de innovación, creatividad, diferenciación y empatía se hace más apremiante.

Chittum se hizo eco de los discretos resultados de algunas empresas de medios en la gestión del talento: las empresas que no son del sector gastan en formación cinco veces más que los diarios. Los directivos no dedican suficiente tiempo y atención a la construcción de equipos extraordinarios. A menudo, no se involucran personalmente en la selección de nuevos empleados, carecen de indicadores sobre los niveles de educación y motivación del personal y no supervisan las políticas de contratación y despido de sus empresas.

Por supuesto, los directivos dirán que el talento es el factor clave del éxito en la industria de los medios. Sin embargo, tienden a preocuparse básicamente por los beneficios financieros y económicos. En consecuencia, dedican el tiempo a analizar la evolución de la cuota de mercado, la deuda, los beneficios y los ingresos. Por lo menos desde el punto de vista práctico, no parecen comprender que esas medidas son *consecuencia* de la gestión de sus activos intangibles: el conocimiento, las relaciones, la reputación de sus marcas, la creatividad o la innovación.

Las empresas creadoras de conocimiento consideran la “gestión” de personas como su prioridad, especialmente en entornos altamente cambiantes y competitivos (Nonaka & Toyama, 2003). En esos contextos, la expresión “invertir en las personas” se hace verdaderamente exacta: los recursos que se destinan a aumentar los conocimientos y el compromiso del personal sólo rinden a largo plazo. Paradójicamente, empresas de comunicación que no vacilan en invertir en plantas de impresión, sistemas de distribución o tecnología, no sienten la necesidad de invertir en sus equipos de personas.

En los “viejos tiempos” de los medios, si el rendimiento del personal era mediocre todavía eran posibles ciertos niveles de éxito. La competencia se caracterizaba por elevadas barreras de entrada, competencia escasa, audiencias

pasivas y mercados estables, con cambios lentos y predecibles. De alguna manera, los medios funcionaban como cualquier línea de producción en que las tareas más repetitivas abundan más que las creativas. Internet ha cambiado las reglas del juego de manera “disruptiva”. Como consecuencia, en la industria de los medios y el entretenimiento, la calidad de los equipos define las opciones de futuro.

Las organizaciones que destacan atrayendo, contratando, reteniendo y motivando a los mejores empleados se convierten en *benchmarks*. De alguna manera, las ventajas competitivas han pasado del dinero y las máquinas para producir y distribuir bienes y servicios a los activos intangibles, que a su vez proceden del trabajo creativo e innovador de los empleados (Bakker & Schaufeli, 2008).

El valor añadido de cada empleado resulta de multiplicar capacidad por compromiso. El compromiso tiene tres fuentes principales: la libertad o margen para innovar que se experimenta; empatía con el jefe inmediato; la misión e impacto social de la organización.

En ocasiones, las empresas del sector de los medios y el entretenimiento han sido mediocres a la hora de buscar, contratar y retener personas capaces. Pero han sido aún peores aumentando el compromiso de los empleados. Para transformar un grupo de trabajadores obedientes pero pasivos en un equipo de emprendedores dinámicos e innovadores es básico superar esa debilidad de la gestión.

Internet ha creado un vasto territorio de oportunidades para los emprendedores. Las empresas de los medios y el entretenimiento estaban bien situadas para aprovechar este “canal” de comunicación. Sin embargo, las marcas con más éxito en la red han surgido en los últimos veinte años sin experiencia previa en los medios. Las empresas de medios tenían los contenidos pero carecían de agilidad, coraje y decisión para abrazar el cambio. Empresas alérgicas al riesgo se dedicaron a proteger su territorio, construyendo barreras obsoletas y fáciles de superar: prestaron atención al pasado, pero descartaron el futuro.

3. Audiencias múltiples, soluciones múltiples

El modelo “antiguo” se basaba también en la existencia de mercados oligopolísticos. La industria de la música y el cine, por ejemplo, estaba dominada por unas pocas compañías globales. Los mercados de televisión estaban en manos de tres o cuatro “campeones nacionales”. Los diarios eran principalmente oligopolios o monopolios nacionales (América Latina, Reino Unido, Japón), regionales (Europa Continental) o locales (Estados Unidos).

En el tiempo anterior a la llegada de Internet, existieron tres tipos básicos de “barreras de entrada”: legales (radio y televisión), de distribución (diarios y música) y de economías de escala (cine). En la mayoría de los mercados del sector existían



barreras financieras porque las posibilidades de acceso al capital eran escasas (Djankov, 2009).

Este ambiente de "competencia restringida" tenía al menos dos consecuencias beneficiosas. Por una parte, las empresas podían proteger su posición durante décadas con buenos márgenes de beneficios (típicamente alrededor del 25% de sus ventas). A menudo, los productos y servicios se vendían a audiencias masivas. Los contenidos se promovían con herramientas publicitarias, recibiendo grandes cantidades de dinero que se difundían a través de pocas "ventanas". Así, las empresas de comunicación que conquistaron posiciones dominantes en sus respectivos mercados tenían situaciones de competencia casi perfecta, caracterizada por riesgo escaso y elevada rentabilidad.

Las empresas de medios tradicionales están descubriendo, generalmente de manera dolorosa, que "los viejos tiempos" no volverán. Se hace necesario asumir riesgos; hay que adoptar altos grados de innovación (Pérez-Latre & Sánchez-Taberner, 2012). Para hacer frente a las transformaciones, los directivos deben entender que las viejas reglas y prácticas no van a funcionar.

La transición digital y móvil subraya la necesidad de explotar todas las fuentes posibles de ingresos. Los tiempos de la abundancia han quedado atrás y no existe una solución única para los problemas. En la situación actual de los mercados, es necesario hacer muchas cosas en distintas plataformas, con distintas pantallas y clientes diferentes.

Otra de las vías para superar el "impasse" puede estar en la mejora del marketing la publicidad. Algunas iniciativas incluyen acceso más fácil y nuevas transacciones para los consumidores; más eficacia para los clientes; más personalización e implicación emocional; recompensas a la fidelidad. La creación de nuevas experiencias en los medios es valiosa para incrementar los niveles de implicación: el tiempo y la atención son las monedas de cambio en los mercados publicitarios emergentes (Nieto, 2000). Las marcas valiosas crean también experiencias en el punto de venta: las marcas que tienen relaciones sólidas con sus públicos pueden llevar a cabo extensiones de marca.

Los anunciantes necesitan mejores conocimientos sobre el público y demandan "inteligencia" precisa sobre la eficacia de sus campañas; también buscan estrategias digitales y ofertas para plataformas diversas en los medios. La venta agresiva de espacios no será suficiente. El servicio a los clientes puede exigir la construcción de maquinarias de marketing que incluyan la oferta de contenidos "multiplataforma", eventos, "branded content", "publicidad nativa" o "periodismo de marca" (Bull, 2013).

Lo que podríamos llamar "juego de suma cero" tampoco funciona. Las empresas mejor gestionadas están evolucionando de conseguir el mayor porcentaje



de presupuestos de los anunciantes a conseguir la mayor "cuota de confianza". Eso implica que los directivos de medios deben descubrir los modos más eficaces para resolver los problemas de sus clientes. Por eso, escuchar, comprender y buscar soluciones innovadoras es el mejor modo de construir relaciones a largo plazo.

Otras mejoras deben surgir en el campo del conocimiento de los consumidores. Las audiencias se han hecho muy diversas. Diferentes segmentos del mercado consumen diferentes contenidos en diferentes canales con distintos tipos de implicación. Por eso, hay estímulos adicionales para comprender el valor de cada perfil de consumidor. Un informe reciente de Arthur D. Little afirmaba que las empresas que ignoran estos desafíos ponen en peligro su supervivencia (Schwaiger & Serra, 2014).

En cualquier caso, los mercados están mejor servidos cuando se escucha más. Algunas empresas todavía consideran las reacciones de audiencias y clientes como una maldición. Pero la capacidad de análisis del *feedback* de los consumidores permite a las empresas de comunicación responder preguntas tan valiosas como las siguientes: ¿Quiénes son nuestros consumidores? ¿Qué están comprando? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tipo de acontecimientos provoca su reacción? ¿Qué versión del producto vende más? ¿A qué precio? ¿Cuál es la mejor versión del "packaging"? ¿Cuál es el "best seller" para cada audiencia? ¿En qué código postal se vende más? ¿Están satisfechos los consumidores? ¿Y los anunciantes? Las respuestas a preguntas de este tipo serán relevantes para ofrecer productos y servicios que puedan aumentar la rentabilidad.

4. Tecnología para servir mejor a los públicos

Las empresas de comunicación tendrán que diferenciarse no sólo por sus contenidos, sino también por su distribución. La mejora de la distribución de contenidos está relacionada con el acceso y la difusión en múltiples canales. Hacer que las transacciones sean más sencillas facilita la difusión. El servicio que se presta a las audiencias mejora añadiendo elementos más personalizados y comunicación bidireccional.

La distribución de contenidos en múltiples plataformas es valiosa, como enseñó la industria de la música: visuales, de texto, podcasts y blogs. Los consumidores esperan que los productos sean cercanos. En el mercado actual, que algunos han denominado "mercado de la oferta", las marcas buscan usuarios, y no al revés. Las "descargas", por ejemplo, alimentan relaciones con las marcas, incrementan el tiempo de consumo y fomentan las recomendaciones y el "boca-oreja".

Las empresas deben difundir contenidos que lleguen a las audiencias donde quiera que se encuentren. Hay personas que no disponen de tiempo para leer cómodamente en casa un artículo. Pero escucharían un análisis profundo en el



transporte público, mientras preparan la cena o cuidan el jardín. El poder de los consumidores, se refuerza porque deciden qué, cómo y cuándo van a leer, ver o escuchar contenidos, como demuestran los éxitos de Netflix, Facebook o YouTube.

Comienza una era con más posibilidades de elección. El pasado (o como dirían los nostálgicos, "los viejos tiempos"), caracterizado por las posiciones dominantes de unos pocos suministradores de noticias y entretenimiento no volverá. Pero la transición digital es buena para los consumidores y servirá para mejorar la industria. La innovación, el riesgo y la iniciativa son factores diferenciales para compañías líderes que buscan soluciones, evitando la parálisis creativa que provocan las fuerzas burocráticas y el "status quo" de los mercados.

Los directivos pueden considerar las transformaciones tecnológicas como oportunidades o amenazas porque son las dos cosas al mismo tiempo. Hay barreras de entrada y modelos de negocio que se han visto erosionados, e incluso destruidos. Pero, por otra parte, las tecnologías fomentan modos eficientes de producir y distribuir contenidos: plataformas o "ventanas de distribución" que añaden valor a las marcas.

Para enfrentarse a estos desafíos, los directivos deben actuar con audacia y prudencia. No deben adoptar el cambio por el cambio, pero tampoco sentirse atados por las tradiciones del pasado. En este entorno dinámico, la experiencia puede ser un freno si dificulta el pensamiento creativo y fomenta un ethos conservador por miedo a perder las antiguas ventajas competitivas.

Utilizando la expresión de Schumpeter, las empresas de comunicación pueden seguir el camino de la destrucción creativa (Schlesinger & Doyle, 2014; Pérez-Latre, 2014). Sólo dejando el hogar se puede viajar para descubrir territorios. Proteger el pasado puede dificultar la conquista del futuro. Desde el punto de vista práctico, esto implicará tomar decisiones que minan las propias fuentes actuales de ingresos. Pero es mejor liderar el proceso, obteniendo las ventajas de los que se mueven primero, que ser seguidor de los competidores.

Las dos últimas décadas de los diarios en Europa y América proporcionan un caso de estudio. La mayor parte decidieron dar prioridad a sus ediciones impresas, que eran su principal fuente de ingresos y descuidaron sus versiones online; como resultado, perdieron una cantidad considerable de tiempo y permitieron la llegada de nuevos proveedores de noticias *online*.

Internet es otro ejemplo de innovación "disruptiva". Veinte años después de los comienzos de esta extraordinaria revolución tecnológica, es hora de preguntarse qué hemos aprendido. Los fracasos siguen una pauta común: los directivos olvidan que la razón de ser de las empresas es servir al público tan bien como sea posible. Internet se ha considerado como una oportunidad de maximizar beneficios difundiendo contenidos casi sin coste añadidos. Pero no se han explorado nuevas



oportunidades para la audiencia. Así, ha quedado disponible un gran terreno para que nuevas empresas accedan al mercado.

En un mundo en estado de flujo permanente en que todo parece incierto e impredecible, hay dos reglas que no cambian en el entorno de los medios. La primera es que sólo profesionales comprometidos y con talento producen los contenidos que pueden captar la confianza y la atención de los consumidores. La segunda, que el mejor modo de innovar es comprender las necesidades y demandas de los consumidores. La "empatía" con las audiencias actúa como brújula que evita que las empresas se pierdan.

Los directivos yerran cuando se orientan en exceso a "maximizar" beneficios o aumentar su crecimiento. Las ganancias y el crecimiento son consecuencias, no causas (Zollo & Freeman, 2010). Las marcas de los medios deben cautivar a sus públicos y, como consecuencia, serán capaces de obtener ingresos.

En los primeros años del siglo XXI, los mayores grupos de medios globales se volcaron en estrategias de crecimiento para dominar Internet (Mora-Figueroa, 2009). Time Warner se fusionó con AOL. Disney hizo un despliegue promocional para lanzar su portal go.com. News Corporation compró MySpace. Para competir con Amazon, Bertelsmann invirtió en BOL. Tales empresas tenían marcas, dinero, experiencia, talento y buenas relaciones con distribuidores, productores y anunciantes. Pero fracasaron porque buscaban sobre todo volumen y beneficios, en lugar de pensar en las necesidades de la audiencia.

Casi al mismo tiempo, la BBC creó un "startup" en su web (BBC News Online). Tenía una prioridad clara: aprovechar las tecnologías digitales para servir a las audiencias contenidos de elevada calidad elevada. BBC News Online disfrutó amplios niveles de autonomía dentro de la corporación. No se orientaba a proteger el negocio tradicional de la BBC: se permitían los fallos y sólo estaban prohibidos la falta de coraje e innovación estaban prohibidos. En pocos años, se convirtió en líder de la difusión de noticias en línea en el Reino Unido con una gran presencia global.

5. La falta de líderes "vigilantes"

El éxito de BBC News Online estuvo relacionado con la presencia de dos líderes: John Birt y Bob Egginton. Birt, Director General de la BBC, comprendió a tiempo la relevancia de Internet y encontró la persona adecuada para encabezar el proyecto, proporcionándole acceso, protección y un alto grado de autonomía. Egginton era un periodista veterano, capaz de ilusionar a un grupo de colegas jóvenes; también le encantaba escribir relatos excelentes que los públicos querían ver o leer. De nuevo, los públicos eran la causa. Como consecuencia, llegaron millones de visitas a las páginas.

Algunas empresas de comunicación han sufrido cierta miopía que procede de la ausencia de "líderes vigilantes" orientados a estudiar las demandas implícitas de los consumidores, las ofertas innovadoras de los competidores y el impacto de cambios legales, demográficos, económicos y tecnológicos (Day & Schoemaker, 2008).

La mentalidad a corto plazo provoca dificultades y fracasos para adaptarse a los paisajes competitivos (Davies et al., 2014). La propiedad de las empresas de comunicación ha evolucionado en las últimas décadas. Empresas familiares cotizan ahora en los mercados bursátiles. Los accionistas invierten para recuperar su dinero después de cierto tiempo y carecen de compromiso con la supervivencia de la empresa. Además, las empresas que concurren en bolsa deben publicar periódicamente sus datos financieros. Periodistas y analistas dan sus opiniones sobre tales informaciones, incrementando así la presión para mejorar los resultados.

Los directivos toman decisiones que son buenas a corto plazo, pero pueden terminar siendo nocivas. Por ejemplo, para incrementar ventas, rentabilidad y cuota de mercado deciden reducir costes o invertir en marketing más que en la calidad del producto. Pero esa estrategia les lleva a reducir la satisfacción de la audiencia, decae la reputación de la marca, hay menos incentivos para los empleados, y disminuye la innovación.

Las empresas que cotizan en bolsa disfrutan de ventajas sobre las empresas familiares. Son más transparentes; sus directivos se eligen a través de procesos profesionales; su cobertura en los medios es mejor porque hay más accionistas interesados y están en condiciones de conseguir más capital. Los ejemplos con más éxito, tanto de empresas recientes como tradicionales, son de organizaciones que son propiedad de accionistas comprometidos que dan prioridad al largo plazo.

Si los directivos abandonan la obsesión por los indicadores del siguiente semestre, estarán en condiciones de identificar la verdadera naturaleza de su tarea: distinguir causas de consecuencias. Los directivos comprenderán que la tecnología es solo una herramienta y que los beneficios y el crecimiento son consecuencia del trabajo bien hecho. Reconocerán que los equipos de personas son el alma de la empresa, el motor de la creatividad y la innovación que producen grandes contenidos para las audiencias de manera reiterada.

El liderazgo no es una meta: es la condición para alcanzar objetivos, por ejemplo, la protección del futuro de las empresas de comunicación. Los líderes no pretenden ser líderes, del mismo modo que las personas generosas no quieren ser generosas, sino ayudar a los demás. El liderazgo, como la generosidad, es una elección difícil que tiene sentido por su recompensa: la posibilidad de movilizar un grupo de personas para lograr metas valiosas.



Los líderes tienen coraje suficiente para abandonar su "zona de confort" y buscar opciones nuevas, perspectivas innovadoras o soluciones mejores. Pero el liderazgo requiere también conocimiento, capacidad de identificar cambios relevantes en la sociedad y comprender el origen de las tendencias. Tanto la audacia como la inteligencia son necesarios para superar los desafíos al liderazgo: confusión mental, falta de creatividad, pereza, pesimismo o escasa capacidad de comunicación.

En la economía digital, ya no existen modelos de negocio o ventajas competitivas sostenibles. Los modelos de negocio deben evolucionar de modo permanente; viejos y nuevos rivales erosionan las ventajas competitivas a diario. Para proteger el futuro de la organización son necesarios líderes vigilantes que comprendan las necesidades de cambiar, aprovechando tanto las fortalezas internas como las oportunidades que surgen en el mercado.

6. Implicaciones

La revisión de la literatura y análisis teórico conduce a conclusiones preliminares que hay que seguir validando, pero pueden arrojar luz para la gestión de empresas de comunicación públicas. Hemos identificado estrategias y buenas prácticas en áreas como la innovación, la satisfacción e implicación de los consumidores, el liderazgo, la dirección de personas, la participación, las nuevas experiencias, las plataformas de distribución, la diferenciación, etc. Se han puesto de relieve las necesidades de talento y liderazgo; de usar la tecnología para mejorar la calidad del servicio; de estar familiarizados con diferentes plataformas y pantallas.

La transformación digital debe llevar a la adquisición de conocimientos y aprendizaje en las empresas. Los modos tradicionales de producción están en entredicho y es necesario volver a formar a los empleados. Algunos de los jugadores clásicos de los mercados se ven amenazados y sólo progresan las empresas que aprenden. Pero las marcas excelentes son capaces de innovar, tomar la iniciativa y aceptar riesgos.

Las empresas más capacitadas nadan contracorriente. Parecen tener especial capacidad de alimentar el talento y contenidos suficientes para sostener sus ventajas competitivas. Resisten a las tentaciones de ser más baratas o buscar el común denominador más baj. Con frecuencia, desafían la sabiduría convencional. A veces, son empresas antiguas, coherentes con identidades que han establecido a lo largo de mucho tiempo.

La transición digital permite mayores niveles de participación e interactividad, creando numerosas oportunidades. Medios sociales como Facebook o Twitter han enseñado a los medios a ser flexibles y relevantes, implicar a los consumidores y escucharlos. Han fomentado la colaboración y el sentido de comunidad.

Las empresas de comunicación deben incrementar su capacidad de pensar como los consumidores. En ocasiones, se observa una tendencia a la parálisis que procede de la incapacidad de dar un paso atrás para comprender las condiciones y elecciones de los consumidores, los cambios culturales y sociales o el por qué del crecimiento de la competencia.

Algunos aspectos del nuevo escenario tienen que ver también con la gestión. La transición digital trae consigo estructuras de gestión más horizontales, mayor flexibilidad, menos intermediarios, operaciones más sencillas y el final de algunas redes físicas de distribución. La necesidad de reestructuración es patente. Las empresas de Internet de nueva generación organizan su actividad alrededor de entornos más abiertos y participativos. Son empresas que han demostrado que los directivos experimentados no son necesariamente los más innovadores. De alguna manera, siguiendo la cita de Hamel (2007), los innovadores tienen que recibir consejos de personas que todavía no han aprendido lo que no se debe hacer.

7. Referencias

Arrese, Á. (2015). From Gratis to Paywalls: A brief history of a retro-innovation in the press's business. *Journalism Studies*, (ahead-of-print), 1-17.

Arrese Á., Artero J.P. & Herrero M. (2009). "The media in Spain: Three decades of transformation". In: Albarran A (ed.) *The Handbook of Spanish Language Media*. New York: Routledge, 17-33.

Artero, J. P., & Sánchez-Taberner, A. (2015). Media and telecommunications concentration in Spain (1984-2012). *European Journal of Communication* (ahead-of-print), 0267323115577307.

Bakker, A. & W. Schaufeli (2008). "Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, (2), 147-154.

Bull, A. (2013). *Brand Journalism*, London & New York: Routledge.

Carr, N. (2011). *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*. New York: W.W. Norton & Company.

Chittum, R. (2014). Management Isn't Journalism Strong Suit. *Columbia Journalism Review*. June 2 2014. In http://www.cjr.org/the_audit/management_journalism_training_leadership.php?page=all. Downloaded September 30, 2014.

Davies, R., A. Haldane, M. Nielsen y S. Pezzini (2014). Measuring the costs of short-termism. *Journal of Financial Stability*, Vol. 12, 16–25.

Day, G. S. & Schoemaker, P. J. (2008). Are You a 'Vigilant Leader'?, *MIT Sloan Management Review*, vol 49 (3), 43-51.

Djankov S. (2009). "The regulation of entry: A survey", *World Bank Research Observer* 24(2): 183–203.

Gershon, R. A. (2013). "Digital Media Innovation and the Apple iPad: Three Perspectives on the Future of Computer Tablets and News Delivery". *Journal of Media Business Studies*, 10(1), 41-61.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.

Jaffe, J. & Albarda, M. (2013). *Z.e.r.o: Zero Paid Media as the New Marketing Model*. Hoboken: Wiley.

Levy, D. & Newman, N. (2013, 2014). *Reuters Institute Digital News Report 2013, 2014*.

Liu, Yu-li & Picard, R. G. (2014). *Policy and Marketing Strategies for Digital Media*. London/ New York: Routledge.

McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.

Medina, M., Herrero, M. & Etayo, C. (2015): Impacto de la digitalización en la televisión de pago en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 252-269.

Mora-Figueroa, B. (2009). *El mercado de global de la comunicación: éxitos y fracasos*. Pamplona: EUNSA.

Nieto, A. (2000). *Time and the Information Market: The Case of Spain*. *Media Markets Monographs*, 1, Pamplona.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10.

Pérez-Latre, F. J. & Sánchez-Tabernero, A. (2014). *Innovation in the Media: The Road to Change*. Lisbon: Formalpress.



Pérez-Latre, F. J. (2007). Mediating Cultural Change: The language of media. In: Mora, J.M., Contreras, D. & Carroggio, M. Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa. Roma: Edusc, 291-296.

Pérez-Latre, F. J. (2014). Legacy Media: A Case for Creative Destruction? Palabra Clave, 17(4), 1097-1113.

Picard, R. G. (2014). "Digital Media and the Roots of Marketing Strategy". In: Liu, Yu-li & Picard, R. G., eds. (2014). Policy and Marketing Strategies for Digital Media, London/New York: Routledge, 195.

Picone, I., Courtois, C., & Paulussen, S. (2014). When News is Everywhere: Understanding participation, cross-mediality and mobility in journalism from a radical user perspective. Journalism Practice, (ahead-of-print), 1-15.

Schlesinger, P. & Doyle, G. (2014). From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media. Journalism Theory, Practice and Criticism. Epub ahead of print 12 May. DOI: 10.1177/1464884914530223.

Schwaiger, C & J. Serra (2014). Digitization: DO or DIE! EU5 Media Flow of Funds. Arthur D. Little.

Sjøvaag, H. (2015). Introducing the Paywall: A case study of content changes in three online newspapers. Journalism Practice, (ahead-of-print), 1-19.

Vara, A., Sanjurjo-San Martín, E., & Díaz-Espina, C. (2014). "Paid news vs free news: evolution of the WSJ.com business model from a content perspective (2010-2012)", Communication & Society, 27(2), 147-167.

Wirtz, B. W., Nitzsche, P., & Mory, L. (2014). Cross-Media Marketing Strategies. In: Liu, Yu-li, Picard, R. G., eds. (2014) Policy and Marketing Strategies for Digital Media, New York/London: Routledge, 218.

Zollo, M. y E. Freeman (2010). Re-thinking the firm in a post-crisis world. European Management Review, Vol. 7, (4), 191–194.