

Aquest dirigent empresarial havia introduït el tema tot dient que la renovació tecnològica "es una meta de interès preferente" ja que aconsegueix "fabricar más producto con una plantilla inferior". Aquesta fórmula màgica topa amb problemes quan la legislació laboral és rígida, com assenyala Brossa que ha succeït a l'Estat espanyol, ja que de vegades l'empresa es veu obligada a mantenir en els llocs de treball a gent que no és la més adequada per a la nova etapa empresarial perquè no tenen capacitat per reciclar-se i acomodar-se a les noves tecnologies.

Però, un cop feta la reestructuració de plantilles, o al mateix temps potser, arriba el moment culminant de la compra de nou material, que de vegades ha significat una autèntica operació de "càstig" per a la feble economia de les empreses periodístiques, exhaustes després de la crisi dels setanta i principis dels vuitanta i, a més, amb forts endeutaments, malgrat que la publicitat les ha ajudades a sortir-se dels números vermells en els darrers temps. Per això Pere Brossa proposa el manteniment d'una relació entre cost "y obligaciones de devolución derivadas de la financiación exterior y la posibilidad real de la empresa de generar unos recursos adicionales a través de la explotación"²⁰.

A la llarga, els pocs diaris supervivents i les noves empreses han arribat al seu Eldorado gaudint d'unes xifres d'ingressos que anys abans podien considerar-se de ciència ficció, superant la

²⁰. La nueva ..., 1988: 91.

seva rendibilitat fins al 20% sobre els recursos emprats, fet que configura una situació sectorial molt per sobre d'altres agrupacions industrials del sector cultural, com ara l'editorial²¹. Això sí, la xifra de lectors s'ha mantingut a nivells del tercer món i és que el que ha crescut no ha estat tant el negoci com el pastís publicitari.

A part de la reestructuració de plantilles i la renovació i innovació tecnològica, les empreses han emprat altres armes per respondre a la crisi. Per exemple, han incorporat la mercadotècnia en les seves estratègies, com apunta la Doctora Rosario de Mateo²². D'aquesta forma han buscat una quota de mercat més àmplia incidint en l'elaboració d'uns circuits de distribució basats en estudis de mercat molt estrictes, millorant les rutes i fiscalitzant la tasca dels repartidors i dels venedors, com em va manifestar Lluís Bordas, director comercial de Primera Plana, SA, editora de El Periódico de Catalunya.

A més, s'ha apel·lat a la creació de la que podríem anomenar comercialització del diari per la via dels regals i les promocions. En aquest sentit, El Periódico de Catalunya va obrir una nova via d'expansió entre capes socials populars l'estiu del 1983 quan va obsequiar els seus compradors amb una tovallola de

²¹. Juan Ignacio Jiménez Mesa, ex-director general de l'Editorial Prensa Ibérica, ha fet un estudi sobre diaris regionals líders de vendes en les seves zones que demostren aquesta realitat. Op.cit.: 40.

²². La empresa, 1988: 15.

pany. L'any següent va regalar una bossa per anar a la platja ...
I als deu anys d'existència, una botella de cava. No cal dir que seria extremadament difícil saber quins compradors van anar al quiosc per comprar un diari o per fer-se amb una ampolla d'escumós. El director comercial d'aquest periòdic està convençut que la successió de promocions populars ha ajudat a crear nous lectors i a atreure públic d'altres diaris.

Tot això ha portat a dir a la Doctora de Mateo que, juntament amb la renovació industrial i la potenciació de les redaccions, es veu clarament que "la prensa como medio de comunicación ha ganado en calidad" i afegeix a continuació que "las empresas miran al futuro con más optimismo que en el decenio de los setenta"²³.

He d'incidir, però, en un altre factor de renovació del producte premsa a través de la reprofessionalització dels empresaris, que ha tingut la seva màxima expressió en la creació de la figura de l'editor.

Podríem definir aquesta figura com la persona que crea el producte per encàrrec de l'empresa, situant-se entre el consell d'administració i el director de la publicació. A d'altres sectors industrials podria ser el conseller delegat, i a França se'l podria comparar amb la figura del PDG, president i director general.

²³ La empresa..., 1988: 15.

Jiménez Mesa²⁴ diu de l'editor que és l'encarregat de marcar la línia del contingut del mitjà, d'esbossar, a més, l'estratègia comercial i de perfilar la infraestructura adient per assolir els objectius. Al director, aquest directiu, li assenyala la feina del tècnic que fa el producte diari, essent, a més, i potser per al seu enuig, cap de personal de la redacció, responsabilitat que ja li venia marcada per l'antiga Llei de Premsa i Impremta del 1964²⁵.

Quant a la figura de l'editor, Jiménez Mesa en continua parlant tot afirmant que la seva incorporació als esquemes empresarials periodístics ha estat molt positiva ja que ha provocat l'especialització en la producció del diari --"el editor lo crea y el director lo realiza"²⁶--, i recorda que aquesta categoria directiva ja fa temps que existeix a d'altres països anglosaxons i molt especialment als Estats Units d'Amèrica del Nord.

Cal veure que a La Vanguardia la introducció de la figura de l'editor va venir de la mà, ni més ni menys, de Javier de Godó, fill del principal accionista, el que significà un canvi substancial per part de la família propietària que, històricament, manava a distància.

²⁴. La empresa 1988: 68.

²⁵. La Llei de Premsa i Impremta va ser aprovada el 15 de març del 1966 per les Corts franquistes. A l'apèndix 15, article 27, apartat a del títol II de les disposicions complementàries, decret 744/1967 de 13 d'abril de 1967, es diu textualment que: "[El director] ejercerá la dirección de todo el personal de redacción, distribuyendo y ordenando su trabajo con plena autoridad y autonomía".

²⁶. Op.cit.

En aquests moments, definides ja les estratègies de les empreses periodístiques durant els darrers anys --línia de treball que sembla que es mantindrà a mig termini--, hi ha qui pensa que

"el mercado periodístico español está en manos decididamente de empresarios 'puros', conscientes que el éxito total de su periódico se mide por su éxito económico y volcados, en consecuencia, a su afianzamiento y expansión en el mercado"²⁷.

però això no ens ha de fer oblidar que l'elecció de les estratègies i dels objectius per tenir èxit s'han fet a esquenes de la resta del personal que treballa en la societat mercantil editora. ¿Podem permetre'ns el luxe de somiar en una democràcia industrial dins les empreses periodístiques a mig termini, per evitar tragèdies com les enregistrades anys enrere?

En aquest sentit convindria assenyalar que en el món occidental, i molt especialment als Estats Units

"unos cuantos miles de altos directivos controlan energicamente los grandes negocios, pero, ¿quien ha elegido a estos hombres? Está claro que se eligieron ellos mismos"

ens diu T. Petit²⁸, que afegeix que

"los grupos directivos de las grandes sociedades anónimas y oligarquías se autoperpetúan".

²⁷. La nueva..., 1988: 370.

²⁸. Citat a Elliott, 1980: 213.

¿Seria, doncs, cert que els empresaris periodístics espanyols, després dels fracassos dels setanta i principis dels vuitanta, no han fet altra cosa que crear una petita oligarquia d'alts quadres que cauen un altre cop en l'error de no vincular el seu personal tècnico-periodístic a la presa de decisions empresarials-periodístiques?

O, ¿és correcta la interpretació hiperempresarial de periòdic com a mercaderia, sense tenir en compte el que diu Rosario de Mateo sobre la definició de diari com

"un bien cultural, un producto ideológico por su capacidad para legitimar, reformar y reproducir los valores políticos, económicos y sociales del sistema establecido"²⁹.

Iriarte³⁰ assenyala que els empresaris han de recórrer a l'anàlisi de mercats, cosa que exigirà un profund canvi de mentalitat en molts executius d'empreses de premsa, que fins ara no han confiat gaire en aquest tipus d'anàlisi. També adverteix que caldrà estar molt obert a fer els necessaris canvis en el menor temps possible. Sobre aquest extrem tornarem més endavant.

Les empreses davant la reconversió

²⁹. La empresa..., 1988: 17.

³⁰. La prensa..., 1989: 219-220.

Fajardo³¹ considera que la reconversió d'un diari pot ("promet", diu ell) ser "apassionant", i recorda els factors polèmics que entren dins d'aquella fórmula renovadora, és a dir, maquinària nova, sobrant de personal i conflictivitat laboral.

però aquesta definició d'apassionament inclou un risc, que segons Martin³², és inherent a la jugada estratègica iniciada, i que pot portar a la desfeta de l'empresa. Més endavant parlarem amb més detall d'alguns casos, però ara paga la pena recordar la desaparició de El Noticiero Universal, un diari que venia molt a finals dels seixanta, tenia nom i prestigi i que quan va entrar en el camí de la renovació, a part de la venda a un altre empresari, va començar a tenir els dies comptats.

¿Quines serien les raons per les quals una empresa ben situada (considerem en principi que si una empresa no ho està, inexorablement, mai no podrà iniciar la renovació tecnològica) inicia una reconversió tecnològica?

¿Què o qui motiva al propietari --o propietaris-- a invertir en unes eines i en uns sistemes dels quals, anys enrera, molts cops no en teníem garantida la funcionalitat?

Díaz Nosty³³ diu que són tres les raons bàsiques (que resumeixo):

³¹. La empresa ..., 1988: 145.

³². Martin, 1980: 15.

³³. La nueva ..., 1988.

a. L'impuls de teclatge i la feina redactora del periodista es poden aprofitar tant per a premsa com per a qualsevol mitjà de comunicació, i assenyala que la seva feina, aquest producte redaccional, podria contemplar-se a través de paper o de televisió.

b. Amb el videotext podrà actualitzar-se la informació i la capacitat interactiva entre emissor i receptor.

c. La por dels mitjans impresos davant les noves tecnologies, raó per la qual intenten controlar-les, especialment ara per no perdre el mercat de la publicitat.

Tot això és cert, però a primera vista resulta insuficient ja que és massa globalitzador i fuig d'una sèrie de problemes inherents a la incorporació d'aquestes tecnologies. Amb la primera premisa no es té en compte que la nova eina modifica les velles formes d'escriure i crea un nou llenguatge que molts cops no és ni tan sols apte per cap dels dos mitjans si no es canvien altres factors.

D'altra banda, no està gens ni mica de clar el futur del videotext, ja que en realitat podria, i hauria de convertir-se, en un nou mitjà de comunicació, però li manca dinamisme, o almenys sostinc que la gent encara no està acostumada a "llegir" televisió, sinó a veure-la.

La tercera proposta és purament comercial, quan en realitat

hauria d'haver-se plantejat com un problema estratègic d'ocupació de terreny i anul.lació del contrari.

Malgrat això, les idees expressades per Díaz no deixen de tenir el seu valor.

podríem pensar que la veritable raó de la inversió de la premsa en noves tecnologies --ell es refereix en concret al videotex-- és l'evident necessitat de vigilància dels periòdics davant de qualsevol mitjà, ja que la seva ignorància o menyspreu pot significar unes importants pèrdues econòmiques. Sintonitza, doncs, amb Díaz i abona la meva tesi.

Però les empreses es guarden molt d'explicar les raons autèntiques que les duen a renovar eines i sistemes de producció. Timoteo Alvarez³⁴ es queixa, o constata, que les empreses periodístiques no són precisament uns ens mercantils d'allò més transparents per informar de la seva gestió i les seves decisions.

"Aparentemente --diu Timoteo Alvarez-- la mayoría de las empresas están abriendo márgenes en la tradicional prudencia con que se informaba de los datos propios (...). Tales datos, sin embargo, no sirven de gran cosa (...)"

Però una mica més endavant suggereix, sense adonar-se'n, una de

³⁴. La nueva..., 1988: 333.

les possibles raons de la renovació:

"La automatización de todo el proceso productivo permite una concentración de la autoridad y de la toma de decisiones"

afegint que també podria passar a l'inrevès, és a dir, que es tolerés o generés una diversificació en aquesta presa de decisions.

Treballaré amb la primera hipòtesi: la renovació industrial. ¿Podria ser una excusa per deixar el poder de decisió del producte en mans de l'empresari, o del seu home --l'editor?-- vist que el director --un periodista-- no fa incrementar les vendes i fins i tot pot molestar per la seva independència?

Aquesta és una qüestió molt interessant que reprendré un xic més endavant, perquè no ens deixa de semblar versemblant.

Jo mateix he investigat anteriorment per extreure possibles respostes a la pregunta de quines són les raons de la innovació tecnològica. De l'extensa investigació ja esmentada³⁵, n'extrauré diverses dades que vénen molt al cas.

L'enquesta, que van respondre totes les empreses, bé a través del seu director o bé per mitjà del gerent --en tot cas, sempre va ser un alt càrrec el que va respondre en nom de l'empresa--, demostrava que el 42% dels diaris deien que havien renovat el seus sistemes i eines de producció a través de la informatització

³⁵. López, 1990-91: 5-13.

"per millorar el producte" (vegeu alguns resultats a la plana següent).

En segona instància, "per reduir despeses". Després, "per imatge" i en quart lloc, "perquè la maquinària era obsoleta".

L'enquesta plantejava les quatre opcions tancades ja especificades i una d'oberta, on es deixava que es respongués qualsevol altre possibilitat.

Quatre varen ser els diaris que informaren que havien informatitzat el procés de producció "per millorar el producte". Es tracta de La Vanguardia, Avui, La Mañana i Regió 7.

Cinc diaris s'havien informatitzat per raons econòmiques, és a dir, "per reduir despeses": El Periódico de Catalunya, Diari de Girona, Punt Diari, Segre i Diari de Sabadell.

Diari de Tarragona ho fa ver perquè tenia una maquinària ja obsoleta, mentre que Diari de Barcelona va assenyalar que van començar la nova etapa amb la informatització incorporada.

El director de El País no va entendre la pregunta, ja que sols va assenyalar amb una X el punt 1, és a dir, el punt que assenyalaria com a possible raó "la millora del producte".

Em va sorprendre en aquell moment que quedés en tan bona situació la resposta "per imatge". M'explicaré. Hi va haver tres diaris

Feines eliminades pel sistema

Diari	Picar els textos	Muntar les planes	Corregir les proves	Fer les planxes
La Vanguardia	35	-	40	-
El Periódico	85	100	100	-
Avui	80	60	40	-
Diari de Girona	80	75	60	-
El Punt	100	50	60	-
La Mañana	70	95	-	-
Segre	100	90	-	-
Diari de Tarragona	75	60	50	-
Diario de Terrassa	100	-	-	-
Diari de Sabadell	60	20	30	-
Regió 7	100	100	100	-
Total	75%	59%	56%	-

(No hi incloem el *Diari de Barcelona* ni *El País*, pels motius abans esmentats).

L'eliminació de llocs de treball

Diaris	Redacció abans i ara	Tallers abans i ara	Distribució abans i ara	Administració abans i ara	Totals abans i ara	Índex ponderat
La Vanguardia	106/174	833/552	-	201/222	1140/948	-17%
El Periódico	91/133	57/84	10/12	30/50	188/279	+48%
Avui	(*)					
Diari de Barcelona	(*)					
Diari de Girona	(*)					
El Punt	-	25/6	-	-	25/6	-24%
La Mañana	22/25	19/14	2/2	2/3	46/44	-5%
Segre	18/19	16/10	16/16	6/5	56/50	-11%
Diari de Tarrag.	19/22	18/22	-	-	37/44	+18%
Diario de Terras.	12/15	17/20	-	4/5	33/40	+21%
Diari de Sebadell	-	9/10	-	6/7	15/17	+13%
Regió 7 (*)	10/14	8/8	1/2	4/6	23/30	+30%
El País	(*)					
TOTALS	278/402	1002/726	29/32	254/298	1563/1458	-4,5%
Variacions	+124	-276	-3	+44	-105	

(*) El director de l'*Avui* assenyala que és massa aviat per veure canvis. Al *Diari de Barcelona*, pel fet de ser un diari de nova planta, li passa el mateix. El director de *Diari de Girona* assenyala que les xifres són orientatives. El director de *Regió 7* diu que s'ha doblat el nombre de treballadors al departament de Publicitat, passant de 4 a 8. A *El País* li passa el mateix que al *DdB*.

que van assenyalar aquesta possibilitat en segon lloc. Es tracta de l'Avui, La Mañana i Diari de Tarragona. ¿Vol dir això que els directius --els empresarials i els periodístics-- consideraven que, malgrat no tenir problemes amb la maquinària tipogràfica, havien de canviar-la perquè les altres publicacions ja ho havien fet?

Tot permet assegurar que estem davant d'un cas de mimetisme empresarial i de mitificació de les noves tecnologies, en el sentit, aquesta segona raó, que fer el producte amb tipografia suposava oferir una imatge potser antiga del propi producte.

¿Podríem parlar de frivolitat empresarial si, en efecte, una de les raons per canviar-se de sistema de producció fos el de donar una altra imatge?

Quant a les raons econòmiques adduïdes per cinc d'aquests diaris tenen una certa lògica. Si fem cas de l'estudi fet per l'AEDE³⁶, hi hauria una diferència de costos del 16% en la partida de personal entre tipografia i fotocomposició³⁷.

³⁶. Enquesta interna dels editors espanyols que cita Bernardo Díaz Nosty, còpia mecanogràfica sense autor ni data a la que ha tingut accés. "La prensa hoy: reconversión y tendencias", La nueva ..., 1988: 177.

³⁷. Aquest és el quadre del que Bernardo Díaz Nosty no va poder identificar l'autor:

Costos d'explotació de l'any 1979

Costos de:	tipografia	fotocomposició
Personal	63%	47%
Paper	13%	18%
Altres primeres		

Hem de tenir en compte que l'enquesta va ser feta l'any 1979 i respon a l'anàlisi d'unes dades preses d'una realitat molt allunyada de l'actual, però no sembla que l'AEDE hagi actualitzat aquesta investigació o, en tot cas, no l'ha feta pública ni tan sols amb caràcter restringit i anònim, com va fer amb la primera.

La reducció d'algunes de les partides considerades fixes fins l'esclat de les noves tecnologies impedié als empresaris invertir a gran escala en el producte, com ara sembla que es fa si s'accepta la tesi de Santinoli³⁸, quan diu que

"Cada vez más creo [que] el éxito del diario no está en invertir en máquinas o en videoterminals. Está en invertir en producto y al mismo tiempo en videoterminals. Con una reorganización del trabajo ayudado por la nueva tecnología puede conseguir otros resultados con rapidez, mejorar la calidad del producto, mejorar la impresión si tiene una rotativa en offset, pero también tiene que invertir en el origen de la información y por producto también entendemos la información".

En alguns casos, no pas en el dels diaris barcelonins, darrera

matèries	3%	5%
Informació	5%	5%
Distribució	4%	4%
Amortització	2%	3%
Resta de costos	10%	18%

³⁸. La empresa 1988 : 107.

la reconversió s'ha amagat una operació immobiliària com l'enregistrada al Regne Unit quan diversos diaris van vendre les seves seus centrals, situades al bell mig de Londres, obtenint uns importants guanys que de vegades van ser suficients per cobrir les indemnitzacions i acomiadaments, a més de la construcció de les noves instal·lacions, com molt bé assenyala Bernardo Díaz Nosty a la qual venim referint-nos³⁹.

La lògica inversora de les empreses del primer món no és uniforme, encara que, com observarem, si ho ha estat el procés d'elecció de sistemes, especialment gràcies a la creació d'organismes de coordinació i d'investigació sectorials que han anat posant a prova els nous descobriments de la indústria de les arts gràfiques.

L'associació nacional d'editors de premsa nord-americana, ANPA (America Newspaper Publisher Association) va crear un institut d'investigació, i una mica després la Federació Internacional d'Editors de Diaris europea (FIEJ) --i molt més tard l'Associació d'Editors de Diaris d'Espanya, AEDE,-- van estudiar durant la dècada dels setanta les noves invencions i es va optar per recomanar als seus afiliats l'adopció d'uns sistemes determinats que són els que ara fan servir gairebé tots els diaris nord-americans i europeus.

L'informe abonava per la incorporació dels ordinadors com a

³⁹. La nueva ..., 1988: 124.

elements de treball dels redactors, com a elements de recepció de les notícies d'agències i de posada en plana, a més d'intuir que en pocs anys, com efectivament ha passat, es podrien integrar les imatges als sistemes informàtics.

A més, aquests ordinadors també els podrien utilitzar els altres departaments com ara administració, publicitat i distribució. I es feia una recomanació global perquè els empresaris estiguessin atents al color com a element substancial dels anys vuitanta.

D'altres recomanacions dels gabinets d'investigació de l'ANPA i la FIEJ, i també de l'AEDE, proposaven que els grans diaris es convertissin en fàbriques d'impressió per amortitzar les poderoses rotatives que, sorprenentment, com ja he esmentat abans, encara mantenen la seva vella fórmula de treball: pressió de la planxa sobre el paper.

Les raons de la reconversió han estat també en relació directa amb la baixada de la venda dels diaris⁴⁰. Aquest fenomen enregistrat a França no és paral·lel al de la premsa catalana, especialment perquè mai no havíem tingut uns índexs de compra -- que no de lectura-- tan alts com en aquell país. Com s'ha vist ja, el fenomen quant al factor vendes de premsa diària d'informació general, és que ni puja ni baixa, es manté tant amb

⁴⁰. Països com França van perdre una tercera part de la xifra de vendes dels seus diaris en trenta anys: 15,1 milions el 1946 per 10,6 milions el 1975, segons L'Echo de la Presse et la Publicité del 25 de març de 1988, p.18. (Citat per Díaz Nosty a La nueva ..., 1988: 124-127).

dictadures com amb democràcies. Per sort, hi ha un ressorgiment de la premsa comarcal que podria contrapesar les mancances de la premsa de dimensió provincial, catalana i estatal catalana.

La crisi de vendes que ha travessat França ha reeixit una mica a través del desenvolupament inversor de les agències publicitàries i dels avenços tecnològics, que han permès la creació de diaris multilocacionals, cosa que ha facilitat arribar a oferir edicions especials en llocs remots, millorant, al mateix temps, els sistemes i les xarxes de distribució.

Reconversió i imperis periodístics

Deixant de banda aquestes consideracions, cal remarcar que diferents autors estan avui d'acord en dir que la renovació és el primer pas per fer de les velles societats anònimes periodístiques la plataforma per crear petits imperis, que s'ha convingut de qualificar de multimèdies.

Tornem, doncs, al diagnòstic d'Alvarez quan deia que el primer impuls que dóna el periodista en redactar una notícia serveix per fer un diari escrit i un videotext, opinió a la qual afegiré que aquest esforç és aplicable a una base de dades, una emissora de ràdio o de televisió, agències de notícies, revistes, suplementes del propi diari, servei de documentació intern i, també, com a treball que es pot tornar a vendre a un altre diari, com ja està fent El Periódico de Catalunya.

En aquest món multimediàtic, al periòdic li pot correspondre l'important paper de convertir-se en pal de paller del grup comunicacional. Li correspondria, d'aquesta manera, fixar l'audiència i el mercat publicitari entorn del holding, que això és, i no una altra cosa, una empresa multimèdia.

L'ANPA ja havia estudiat aquesta possibilitat i els seus dirigents han pogut comprovar que els seus consells han estat atesos.

En resum, les empreses s'estan preparant des de fa quinze anys per sobreviure i, a més de generalitzar-se i prendre dimensions globalitzadores, es zonifiquen per penetrar més en el teixit social al qual es poden dirigir, d'aquesta manera, amb missatges més locals, propis, entranyables diríem.

Es tracta, sens dubte, d'una resposta a la magnificència de les cadenes de televisió que encara no poden oferir, a Europa, aquest localisme, cosa que sí succeeix, evidentment, amb les emissores de ràdio, que, d'altra banda, tendeixen cada cop més a treballar en cadena d'abast estatal. Observem, doncs, un continu moviment estratègic dels mitjans que s'inclina cap al localisme o a la globalització segons la saturació del mercat propi i dels recursos, a més de les tecnologies que hom disposi.

Tot això requereix un enfortiment de les estructures empresarials i del creixement del què abans qualificàvem com tecnoestructura, degut a la complexitat de les noves tecnologies en tots els

sectors comunicacionals.

I aquesta tendència a deixar el futur dels mitjans en mans dels empresaris i de la nova "classe" comunicacional, els tècnics convertits en teòlegs dels missatges, no podem més que saludar-la com un pas positiu després de dècades d'empresaris absentistes, financers incrèduls i directius poc preparats que, en països com Catalunya, han menat durant l'època de la transició a la desaparició de nou capçaleres com ara són Mundo Diario, Tele/eXpres, Catalunya Expres, El Noticiero Universal, El Correo catalán, Diario de Barcelona (el Diari de Barcelona actual no té res a veure, empresarialment parlant, amb el d'abans), La Prensa, i Solidaridad Nacional (encara que aquests dos van desaparèixer per motius polítics sense que el nou patró-estat els donés cap possibilitat de reconvertir-se). A més, han nascut i mort El Día de Catalunya, ABB i Las Noticias. En total serien deu els diaris fracassats per culpa dels empresaris privats i dos per part de la iniciativa pública⁴¹.

Fajardo⁴², directiu d'una empresa multimèdia, reconeix que la reconversió no sols ha de ser tecnològica, sinó també empresarial.

Sembla que la renovació i la innovació tecnològiques en la indústria periodística occidental, inclosa la catalana --sota la

⁴¹. L'estat democràtic no va deixar que la CNT pogués recuperar part del patrimoni que els va confiscar el règim franquista als tallers de Solidaridad Obrera.

⁴². La empresa ..., 1988: 149.

guia dels grups multimediàtics--, tendeix a seguir estratègies emprades ja a d'altres sectors econòmics: grans inversions, estratègies precises i bons equips de gestió. En fi, professionalització de la gestió⁴³, i una gran dosi de confiança en el futur acceptant que els sistemes comprats ahir poden no servir demà, o fins i tot aquesta tarda ..., la qual cosa els obligarà a una política financera molt allunyada d'aventures inversores i de desinversions per nodrir d'altres empreses del grup multimediàtic, com sembla que ha estat succeint durant 1990.

Per això podem dir que la professionalització en la gestió empresarial no ha d'entrar només en els àmbits dels grans grups. Ofa Bezunartea⁴⁴ ha arribat a dir que mantenir un diari local, petit, ja no és una tasca insignificant sinó una feina de grans finances, de reconversió, d'ús de tecnologies punta i d'una

"lucha titánica para mantener un espacio, en la audiencia y la publicidad, en dura pugna con los nuevos y avasalladores mass media audiovisuales como la radio y la televisión".

Un empresari d'una publicació d'aquestes característiques, Pere Brossa de l'Avui⁴⁵, resumeix l'estratègia del diari petit de què parlava Ofa Bezunartea. Per a Brossa, una empresa periodística

⁴³. Fajardo abona aquesta tesi quan diu que "defiendo que, sobre todo en los momentos actuales, las empresas periodísticas han de estructurarse con los mismos recursos de gestión que cualquier empresa de otro sector" (La empresa ..., 1988: 149).

⁴⁴. La prensa..., 1989: 130.

⁴⁵. La empresa ..., 1988: 89-90.

moderna ha d'afrontar els següents problemes:

". Obtención del capital necesario para la compra de los equipos industriales y para cubrir las indemnizaciones derivadas del ajuste de plantilla, en el caso de que este proceso sea necesario.

. Posibilidades prácticas y legales de realizar el ajuste de plantilla.

. Capacidad de amortización de las nuevas inversiones".

¿No són, aquestes, les línies estratègiques, a escala més gran, de les empreses multimèdies?

La innovació, fa vendre més?

Però tot això de què parlen els empresaris quedaria en no res si els diaris no es venguessin més. Iriarte⁴⁶ recorda que la patronal periodística espanyola, AEDE, hauria de promoure una campanya o una sèrie d'accions per fomentar el consum de premsa tenint en compte la manca de temps de la gent, el cost del diari, la imatge de parcialitat, la manca d'atractiu, la comoditat i la subscripció.

L'estudi dels editors periodístics tenia encara més línies de treball: atreure's el col·lectiu femení, crear nous públics a través de seccions d'oci i cultura, potenciar l'hàbit de lectura

⁴⁶. La prensa..., 1989: 217-218.

entre els joves i fer més uniformes les vendes tot suavitzant les puntes del cap de setmana en funció d'oferir suplementes entre dilluns i dissabte.

Els empresaris i el producte

No podríem dir encara a aquestes alçades del treball si la innovació fa vendre més o no, ja que s'investigarà en l'estudi de camp, però sí és interessant anticipar que renovació vol dir recórrer a les modernes tècniques empresarials que obligaran als directius a tenir en compte factors com el mercat, l'especialització del producte, els nous estils de producció i el disseny i a estudiar més els continguts. És clar que tot això es podrà fer si s'ha encertat en l'elecció d'uns sistemes i eines adequats.

Hi ha una tendència a frivolitzar els continguts informatius per vendre més aprofitant que les noves tecnologies permeten fer uns productes més atractius a través de la millora en la qualitat de la impressió, de la introducció del color i de l'infografisme com a nou gènere periodístic, extrem aquest encara no acceptat universalment.

Iriarte⁴⁷ preveu que els empresaris seguiran un camí que passarà, passa ja, per la integració total dels departaments del periòdic, major credibilitat del producte, millor coneixement del

⁴⁷. La prensa..., 1989: 222.

mercat, especialització, un disseny nou i millora del contingut.

Iriarte conclou que s'anirà cap a un diari atractiu i de serveis, més local, amb més recolzament per part de tots els implicats en l'elaboració del diari; un periòdic més manejable, regionalitzant-lo, introduint la mercadotècnia i ... acudint a les ajudes de l'Estat.

Créixer i arribar a tot arreu

Les propostes de futur de l'empresariat es podria dir que ja s'estan aplicant, encara que no hi hagi fruits prou evidents com per dir si les han encertades.

Encara que, amb estratègies comunes, seran les empreses multimèdies les que incidiran en el rol de la premsa en suport paper. Unes multimèdies que ja als anys vint van adonar-se que el nou mitjà, la ràdio, seria un seriós competidor, i per tant, es van afanyar en invertir en aquelles societats. I és que el negoci no és la premsa, o la ràdio, o la televisió: el producte bàsic és la notícia, la informació. D'això se'n van adonar els empresaris ben aviat, com recorda Díaz⁴⁸, quan diu que els empresaris de premsa es van adonar que l'objecte de l'empresa no era el periòdic sinó la informació en el sentit més ampli, independentment del suport que s'empri.

⁴⁸. La nueva ..., 1988: 31.

Rosario de Mateo⁴⁹ assenyala una raó fonamental perquè els empresaris de premsa-paper invertissin en altres mitjans de comunicació: l'existència d'excedents empresarials, un cop reconvertides les eines de producció i, diria jo, mercès a la reactivació econòmica que va oferir un increment de la demanda publicitària.

El procés de constitució de les empreses multimèdies espanyoles és molt semblant al que es va produir als Estats Units d'Amèrica i a Europa. Vegem-ne un exemple, potser el més important.

Promotora de Informaciones, SA, editora de El País (el mes d'octubre de 1990 el consell d'administració va convertir la marca PRISA en grup i va deixar que El País, SA, edités el diari), tenia a principis de 1988 un diari amb dues plantes editores a Madrid i a Barcelona. A més, dues edicions regionals per a València i Sevilla.

A aquesta situació es va arribar per la consolidació de la seva implantació com a diari de prestigi o de referència obligada per a la classe política i per la incorporació de tècniques empresarials modernes. També perquè es tractava d'un diari nou, va néixer un cop mort Franco, per la qual cosa no arrossegava cap tipus de dificultat històrica, tant empresarial com política.

Aquest grup va constituir de seguida una editora literària. La novetat del segon quinquenni dels vuitanta va ser la compra del

⁴⁹. La empresa ..., 1988: 15.

71% de les accions de la Sociedad Española de Radiodifusión (SER), amb unes 140 emissores a tota Espanya.

poc abans havia constituït Progres, editora de revistes, que va treure El Globo, d'una durada molt curta, i a més, va enregistrar la que ara és l'emissora de televisió Canal Plus.

pel camí va quedar la constitució de plantes satèl.lits a diferents ciutats espanyoles ja que la planta de Barcelona no va aconseguir els objectius marcats inicialment de vendre 100.000 exemplars a casa nostra.

Però no hem d'oblidar que PRISA tenia entre els seus directius a homes amb interessos en diferents grans editorials, com recordava Bustamante⁵⁰. Efectivament, es tractava, i es tracta, de les editorials Santillana, Salvat i Alianza Editorial. La conversió de PRISA en una empresa multimèdia ha estat una gran operació financera. Més endavant estudiarem amb molt detall un procés semblant en les empreses editores dels diaris que ens interessin: La Vanguardia i El Periódico de Catalunya.

El futur empresarial passa ja per les empreses multimèdies que estableixen convenis de col.laboració i de serveis amb les cadenes petites i diaris independents, empresarialment parlant.

Davant d'aquesta realitat, cadenes com la que edita El Correo

⁵⁰. Bustamante, 1986.

Español no dubten en unir-se amb el Grupo Godó per crear Antena 3, per no quedar-se despenjades dels grans projectes comunicacionals d'abast estatal, i no puc deixar de pensar que moltes d'aquestes decisions es fan per prestigi. En alguns casos aquests petits diaris recorren a la concentració, com assenyala Díaz Nosty⁵¹. Aquest procés és observat per les grans amb interès.

Robert Maxwell⁵² preveu que a finals de segle només restaran deu grans corporacions comunicacionals i que proveiran de serveis a les petites⁵³.

Iriarte considera que l'únic camí per sobreviure que els queda a les empreses periodístiques és convertir-se en una multimèdia i considera que el risc de no fer-ho ... suposarà patir el mateix final que les velles diligències enfront del prepotent ferrocarril de finals del segle XIX⁵⁴.

Tot això permetria preveure que anem cap a l'uniformisme informatiu a través d'aquelles deu corporacions, cosa que no

⁵¹. La nueva ..., 1988: 96.

⁵². Maxwell va morir inesperadament a finals de l'any 1991, deixant darrera seu una intrincada història d'interessos econòmics i polítics.

⁵³. Citat per Díaz Nosty que va tenir accés a la còpia mecanogràfica d'una declaració del magnat davant la Federació Internacional d'Editors de Diaris, Madrid, 23 de novembre de 1987.

⁵⁴. La prensa, 1989: 213.