

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

Rediseño gráfico vs. Identidad Corporativa
Caso: El Nacional

Marcano Monasterio, Marisela

Tutor: Elsi Araujo

Caracas, 2 de septiembre de 2008

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, doy gracias a Dios por haberme concedido el tiempo perfecto para obtener este logro.

Además quisiera agradecer a todas las personas que han estado conmigo a lo largo de este camino apoyándome e impulsándome a lograr mis objetivos:

A mis padres, Arturo Marcano y Sonia Monasterios, a mi hermano, a Totó y a Mamama por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mi tutora Elsi Araujo, por su disposición, paciencia y comprensión. Este trabajo no hubiese sido posible sin tu apoyo. Mil gracias.

A Yasmín Trak, a Ramón Rivera Verde, a Liliana Castaño y Alma Rosa Cepeda por su orientación clave en este trabajo.

A Miguel Henrique Otero, Cenovia Casas, Lionel Arida e Italo Atencio, por brindarme unos minutos de su tiempo y aceptar hacerles las entrevistas.

A Militza Gómez y a Yraní Escalona, por darme ánimos, ser compañeras, amigas y cómplices.

A Daniela Ascoli, por todos sus consejos.

A Miguel, por su tolerancia en los malos ratos y momentos de estrés.

A mis amigas Lorrein, María de los Ángeles y Gabriela por todo su apoyo y comprensión.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Delimitación	3
1.3 Justificación	3
 CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	 5
2.1 Identidad Corporativa	5
2.1.1 Perspectiva visual o sónica	6
2.1.2 Identidad conceptual	7
2.2 Identidad Visual	8
2.2.1 Símbolo	8
2.2.2 El logotipo	8
2.2.3 El nombre comunicativo	8
2.2.4 El color	9
2.2.5 La tipografía	9
2.2.6 La señalética	9
2.3 Cultura corporativa	10
2.4 La imagen corporativa	13
2.5 La comunicación	14
2.6 Rediseño gráfico	17
 CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	 19
3.1 C.A Editora El Nacional	19
3.1.1 Misión	20

3.1.2 Visión	20
3.1.3 Valores	20
3.2 Un poco de historia	21
3.3 Estructura organizacional	23
3.4 Sobre el rediseño	24
3.5 Cases i Associats	26
 CAPÍTULO VI. MARCO CONTEXTUAL	 28
4.1 Investigaciones	28
 CAPÍTULO V. EL MÉTODO	 33
5.1 Establecimiento de los objetivos	33
5.1.1 Objetivo general	33
5.1.2 Objetivos específicos	33
5.2 Diseño y tipo de investigación	33
5.3 Operacionalización de variables	34
5.4 Unidades de análisis	38
5.5 Instrumentos de recolección de datos	39
5.5.1 Validación de instrumento	43
5.6 Técnica de muestreo	43
5.7 Procedimiento	44
 CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS	
6.1 Matriz de contenido	45
6.2 Cuestionarios realizados	47
6.3 Entrevistas realizadas	73
6.3.1 Miguel Henrique Otero, Presidente Editor	73
6.3.2 Cenovia Casas, Gerente Editorial	76
6.3.3 Lionel Arida, Coordinador de diseño	87

6.3.4 Italo Atencio, Gerente de la U.N El Nacional	100
CAPÍTULO VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	110
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES	117
CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	121
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS	Pág.
Tabla 1. Investigaciones	30
Tabla 2. Investigaciones	30
Tabla 3. Operacionalización de variables	35
Tabla 4. Frecuencia tipografía	48
Tabla 5. Frecuencia personaje en el encabezado	50
Tabla 6. Frecuencia encabezado	51
Tabla 7. Frecuencia encabezado vs. Semana	53
Tabla 8. Formato del periódico	54
Tabla 9. Investigaciones de mercado	56
Tabla 10. Aumento en ventas	57
Tabla 11. Encabezado día domingo	59
Tabla 12. Participación en el rediseño	61
Tabla 13. Frecuencia existencia de normativa	62
Tabla 14. Frecuencia departamentos	64
Tabla 15. Cruce departamento vs. Encabezado día domingo	66
Tabla 16. Correlación departamento vs. Encabezado día domingo	67
Tabla 17. Cruce departamento vs. Aumento en ventas	68
Tabla 18. Correlación departamento vs. aumento en ventas	69
Tabla 19. Cruces Departamento y Encabezado vs. Semana	69
Tabla 20. Correlación departamento y encabezado vs. Semana	70
Tabla 21. Cruces aumento en ventas vs. Investigaciones de mercado	71
Tabla 22. Correlación aumento en ventas vs. Investigaciones	71
Tabla 23. Cruce entre participación en rediseño y existencia de normativa	72

Tabla 24. Correlación entre participación en rediseño y existencia de normativa	73
---	----

FIGURAS

Figura 1. Matriz de contenido	45
Figura 2. Frecuencia de la variable tipografía	48
Figura 3. Frecuencia personaje en encabezado	50
Figura 4. Frecuencia encabezado	52
Figura 5. Frecuencia encabezado vs. Semana	53
Figura 6. Frecuencia formato	55
Figura 7. Frecuencia investigaciones de mercado	56
Figura 8. Frecuencia aumento en ventas	58
Figura 9. Frecuencia encabezado día domingo	60
Figura 10. Frecuencia participación en el rediseño	61
Figura 11. Frecuencia existencia de normativa	63
Figura 12. Frecuencia departamentos	65

Artículo I.

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A	Matriz de contenido	1
ANEXO B	Cuestionario	3
ANEXO C	Entrevistas	5
ANEXO D	Matriz de contenido con variables	7
ANEXO E	Investigación de mercado. Mercadeo Corporativo El Nacional	24
ANEXO F	Investigación de mercado. Mercadeo Corporativo El Nacional. Nuevo diseño, nuevo formato	26
ANEXO G	Investigaciones de mercado. Identificación de los cuerpos por colores	28
ANEXO H	Ipsos – Edición dominical	30
ANEXO I	Ipsos – Edición dominical. Personificación	32
ANEXO J	Ipsos – Logotipo. Barquisimeto – Caracas	34
ANEXO K	Ipsos - ¿Qué le cambiaría usted a El Nacional?	36
ANEXO L	Ipsos – Palabras que evoca la edición dominical	38
ANEXO M	Taller de posicionamiento – Lowe Concept	40
ANEXO N	Organigrama C.A Editora El Nacional	42

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Delimitación	3
1.3 Justificación	3
 CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	 5
2.1 Identidad Corporativa	5
2.1.1 Perspectiva visual o sónica	6
2.1.2 Identidad conceptual	7
2.2 Identidad Visual	8
2.2.1 Símbolo	8
2.2.2 El logotipo	8
2.2.3 El nombre comunicativo	8
2.2.4 El color	9
2.2.5 La tipografía	9
2.2.6 La señalética	9
2.3 Cultura corporativa	10
2.4 La imagen corporativa	13
2.5 La comunicación	14
2.6 Rediseño gráfico	17
 CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	 19
3.1 C.A Editora El Nacional	19
3.1.1 Misión	20

3.1.2 Visión	20
3.1.3 Valores	20
3.2 Un poco de historia	21
3.3 Estructura organizacional	23
3.4 Sobre el rediseño	24
3.5 Cases i Associats	26
 CAPÍTULO VI. MARCO CONTEXTUAL	 28
4.1 Investigaciones	28
 CAPÍTULO V. EL MÉTODO	 33
5.1 Establecimiento de los objetivos	33
5.1.1 Objetivo general	33
5.1.2 Objetivos específicos	33
5.2 Diseño y tipo de investigación	33
5.3 Operacionalización de variables	34
5.4 Unidades de análisis	38
5.5 Instrumentos de recolección de datos	39
5.5.1 Validación de instrumento	43
5.6 Técnica de muestreo	43
5.7 Procedimiento	44
 CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS	
6.1 Matriz de contenido	45
6.2 Cuestionarios realizados	47
6.3 Entrevistas realizadas	73
6.3.1 Miguel Henrique Otero, Presidente Editor	73
6.3.2 Cenovia Casas, Gerente Editorial	76
6.3.3 Lionel Arida, Coordinador de diseño	87

6.3.4 Italo Atencio, Gerente de la U.N El Nacional	100
CAPÍTULO VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	110
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES	117
CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	121
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS	Pág.
Tabla 1. Investigaciones	30
Tabla 2. Investigaciones	30
Tabla 3. Operacionalización de variables	35
Tabla 4. Frecuencia tipografía	48
Tabla 5. Frecuencia personaje en el encabezado	50
Tabla 6. Frecuencia encabezado	51
Tabla 7. Frecuencia encabezado vs. Semana	53
Tabla 8. Formato del periódico	54
Tabla 9. Investigaciones de mercado	56
Tabla 10. Aumento en ventas	57
Tabla 11. Encabezado día domingo	59
Tabla 12. Participación en el rediseño	61
Tabla 13. Frecuencia existencia de normativa	62
Tabla 14. Frecuencia departamentos	64
Tabla 15. Cruce departamento vs. Encabezado día domingo	66
Tabla 16. Correlación departamento vs. Encabezado día domingo	67
Tabla 17. Cruce departamento vs. Aumento en ventas	68
Tabla 18. Correlación departamento vs. aumento en ventas	69
Tabla 19. Cruces Departamento y Encabezado vs. Semana	69
Tabla 20. Correlación departamento y encabezado vs. Semana	70
Tabla 21. Cruces aumento en ventas vs. Investigaciones de mercado	71
Tabla 22. Correlación aumento en ventas vs. Investigaciones	71
Tabla 23. Cruce entre participación en rediseño y existencia de normativa	72

Tabla 24. Correlación entre participación en rediseño y existencia de normativa	73
---	----

FIGURAS

Figura 1. Matriz de contenido	45
Figura 2. Frecuencia de la variable tipografía	48
Figura 3. Frecuencia personaje en encabezado	50
Figura 4. Frecuencia encabezado	52
Figura 5. Frecuencia encabezado vs. Semana	53
Figura 6. Frecuencia formato	55
Figura 7. Frecuencia investigaciones de mercado	56
Figura 8. Frecuencia aumento en ventas	58
Figura 9. Frecuencia encabezado día domingo	60
Figura 10. Frecuencia participación en el rediseño	61
Figura 11. Frecuencia existencia de normativa	63
Figura 12. Frecuencia departamentos	65

Artículo II.

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO A	Matriz de contenido	1
ANEXO B	Cuestionario	3
ANEXO C	Entrevistas	5
ANEXO D	Matriz de contenido con variables	7
ANEXO E	Investigación de mercado. Mercadeo Corporativo El Nacional	24
ANEXO F	Investigación de mercado. Mercadeo Corporativo El Nacional. Nuevo diseño, nuevo formato	26
ANEXO G	Investigaciones de mercado. Identificación de los cuerpos por colores	28
ANEXO H	Ipsos – Edición dominical	30
ANEXO I	Ipsos – Edición dominical. Personificación	32
ANEXO J	Ipsos – Logotipo. Barquisimeto – Caracas	34
ANEXO K	Ipsos - ¿Qué le cambiaría usted a El Nacional?	36
ANEXO L	Ipsos – Palabras que evoca la edición dominical	38
ANEXO M	Taller de posicionamiento – Lowe Concept	40
ANEXO N	Organigrama C.A Editora El Nacional	42

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

C.A. Editora El Nacional (2007) define al diario El Nacional como un medio de comunicación destinado para la comprensión e interacción en el desarrollo cultural, político, económico y empresarial de Venezuela, que se preocupa por contribuir de forma definitiva, a mantener una cultura en su línea editorial, para así conservar el liderazgo. Esto lo ha llevado a generar mejores estrategias para imponer altos estándares de calidad y consolidar su posición competitiva hacia la satisfacción del lector o consumidor final, orientando así el mercadeo de productos informativos y de análisis.

Desde esta óptica, y a lo largo de la existencia del diario, El Nacional se ha caracterizado por el rediseño del periódico, bien sea a través de la inclusión del color, refrescamiento del logotipo, entre otros. De acuerdo con Catherine Fishel (2000), llevar a cabo una modificación de este tipo puede hacerse por varias razones; reposicionar, modernizar, gestionar un cambio, promover el crecimiento, entre otras.

En febrero del año 2007 la C.A Editora El Nacional decide, como una de sus estrategias más relevantes, realizar un rediseño integral. Se denominó así ya que involucró tres desafíos; Desafío Gráfico: mostrando una nueva estructura de cuerpos, de diferentes tamaño; estándar y tabloide, páginas a todo color e impresos en una nueva rotativa. El Desafío Editorial: mejorando y profundizando la oferta editorial e informativa con más de 40 géneros periodísticos y, como complemento de esta estrategia, el desafío organizacional.

Cada uno de estos cambios, por sí mismo, constituye un reto y tiene un valor que debe ser compartido y adoptado por toda la organización, conformando así la identidad corporativa de todo su equipo. Por consiguiente, de existir una identidad corporativa, deberá reflejarse a través de la proyección de la marca.

Es importante mencionar, que el periódico es el principal producto de la C.A Editora El Nacional, y como tal, debe reflejar en su imagen gráfica, los elementos que conforman su identidad. Entendiendo como identidad corporativa, según Tejada Palacios (1987) el resultado del esfuerzo que hace la organización por descubrir las potencialidades de la misma para construir una personalidad propia y una imagen a nivel externo, destacando el aspecto cultural y visual.

En este sentido, se entiende que todas las actividades que realiza una organización, reflejan su identidad, pues este elemento indica lo que es la empresa y lo que hace. Por esta razón resulta relevante analizar el rediseño del diario El Nacional, como evento único y como punto de partida, e identificar si éste corresponde a los aspectos que conforman la identidad corporativa de la empresa. Por lo tanto, se mostrará en esta investigación la relación que existe entre la identidad corporativa de El Nacional y el rediseño del diario llevado a cabo en 2007. Partiendo de la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación existente entre el rediseño del diario El Nacional y la identidad corporativa de la organización?

1.2 Delimitación

La investigación se circunscribe dentro del marco de la organización C.A Editora El Nacional, a través de entrevistas semi estructuradas que se realizarán al personal directivo de alta gerencia que estuvo involucrado con el rediseño del diario, y por medio de cuestionarios de preguntas cerradas a una muestra de los trabajadores de la empresa.

Para la ejecución de este trabajo se tomará como punto de partida la el rediseño del diario ejecutado en febrero del año 2007, a partir del cual se estudiará la relación de este cambio en el periódico con la identidad corporativa de la empresa.

Para sustentar esta investigación se hará revisión de las diferentes bibliografías obtenidas, así como estudios de mercado realizados por compañías encuestadoras tales como; Datanalisis e Ipsos, aprobados por la C.A Editora El Nacional.

Esta investigación se realizará en la ciudad de Caracas, región capital en el período comprendido entre el mes de octubre del año 2007 al mes de julio de 2008.

1.3 Justificación

El diario El Nacional es uno de los periódicos más reconocidos, no sólo en Venezuela sino también a nivel internacional, ya que pertenece al Grupo de Diarios de América, compañía a la que están integrados los diarios con mayor influencia en once países de la región, siendo su actual Director, Miguel Henrique Otero, Presidente de este grupo en el período

2003-2005, resaltando aún más su relevancia. Además, ha obtenido Premio Nacional de Periodismo en los años 1959, 1977, 1981 y 2000.

Este periódico se ha destacado por establecer un concepto innovador en el estilo de comunicar la noticia, siempre conservando sus valores éticos y adaptándose a las exigencias de la comunicación del presente siglo con sus frecuentes cambios, productos y refrescamientos de imagen.

Resulta interesante estudiar la coherencia de identidad de la organización en su principal producto, el periódico, partiendo de un evento único como lo es el rediseño ejecutado en febrero del año 2007, ya que la existencia de una identidad corporativa orienta el comportamiento profesional y ético de una compañía, lo cual incide directamente en la proyección de la empresa en el mercado.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 *Identidad corporativa*

Joan Costa (2006) define a la identidad corporativa como un proceso que esencialmente distingue, y facilita el reconocimiento y la recordación de una empresa u organización de las demás. Maneja como fundamento de la identidad, asociar diversos signos con cierta organización, para incrementar la notoriedad de la empresa.

Estos signos de la identidad corporativa son:

- **Lingüística:** Que se refiere al nombre de la empresa como elemento verbal, que un diseñador convierte en logotipo.
- **Icónica:** Es un símbolo que hace referencia a la imagen gráfica o emblema figurativo de la empresa, transmitiendo un significado con una intención comercial y una institucional.
- **Cromática:** Radica en el color que la organización adopta como insignia emblemática.

Etimológicamente, identidad se entiende como la suma del ser más su forma, dando origen al conjunto de aspectos únicos que diferencian a un ser de todos los demás.

Italo Pizzolante (2006) considera que la identidad:

Es la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de sumar todos sus rasgos: filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación, conducta

de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa, que se suman a la publicidad de los productos, la expectativa que satisfacen, entre otros puntos de contacto de la empresa, de los diferentes públicos internos y externos. (p. 39)

Así mismo, Pizzolante (2006) indica que al hablar de identidad en el mundo corporativo, se refiere a todo aquello tangible que identifica a una organización, entendiéndose así: el logotipo, la papelería, decoración interna de los departamentos y oficinas, presentación visual de edificios, camiones, y otras representaciones visuales de la organización. Al mismo tiempo, la adaptación del lenguaje, formación intelectual y modos de actuar, complementan los rasgos empresariales de la identidad corporativa.

Sanz de la Tajada (1996) integra esta definición indicando que la identidad se solidifica en dos aspectos complementarios: lo visual o sígnico, que está relacionado con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual que se refiere al contenido de la misma.

2.1.1 Perspectiva visual o sígnica

En este apartado, el desarrollo, concepción y elaboración de la identidad de la empresa está en manos del diseño gráfico a partir del cual se elaborarán los signos externos válidos para la identificación de la empresa desde el exterior.

El proceso de creación de la identidad visual corporativa culmina con la redacción del manual de identidad visual y de las normativas de aplicación de los elementos base de la identidad de la empresa, utilizando una serie de elementos de diseño que puedan por sí mismos evocar el todo empresarial, recordando otros signos que establezcan

en su conjunto el estilo de su empresa, el nivel de calidad de servicios, la eficacia de su organización, su madurez tecnológica, su ética de actuación, etc. (Sanz de la Tajada, 1996 p.32)

2.1.2 Identidad conceptual

Este planteamiento, define a la empresa como el conjunto de atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior (Sanz de la Tajada, 1996).

La identidad conceptual de las organizaciones es considerada como identidad cultural. Profundizando en esta premisa, Sanz de la Tajada (1996) indica que en el concepto de identidad debe integrarse tres aspectos importantes:

- El comportamiento corporativo, que se refiere a “modos de hacer de la empresa” (p.28)
- La cultura corporativa, es decir, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que esta se desenvuelve.
- La personalidad corporativa que se define en los atributos que la empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y sus comunicaciones corporativas.

Por su parte, Tejada Palacios (1987) explica que la identidad corporativa “se trata de una personalidad construida por la empresa” (p. 3). Es decir, que no es una cualidad que la empresa posee por sí misma, sino el resultado de un trabajo y esfuerzo conjunto de la organización a través de los cuales se descubre la definición de la empresa.

Según Tejada (1987) el concepto de identidad constituye un sistema de factores que exigen una manifestación visual o rasgo físico reconocible que apoya la diferenciación de la empresa en el mercado y de sus competidores. Así como también se acompaña de un elemento cultural, que funciona como una orientación al comportamiento profesional y ético de la compañía.

2.2 Identidad Visual

Tal y cómo se explica anteriormente, la identidad corporativa de una empresa comprende rasgos visibles que resaltarán su personalidad en el mercado. Según Tejada Palacios (1987) la identidad visual está comprendida por los siguientes elementos:

2.2.1 Símbolo

Es “la marca visual que representa a la empresa” (Tejada, 1987, p. 36). Los símbolos corporativos se caracterizan por ser arbitrarios o no surgen de manera natural en la empresa. “Sencillamente la representan, esto es, toman el lugar de la empresa; y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo como propio de la compañía”. (Tejada, 1987, p. 36). De este modo, el símbolo es la expresión manifiesta que logra reemplazar a la empresa si ésta pudiera estar físicamente presente.

2.2.2 El logotipo

“Es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado”. (Tejada, 1987, p. 39).

El símbolo y el logotipo conforman la identificación de la empresa como elementos de personalidad corporativa, “pero no pueden existir sin ciertas condiciones de color y de tipografía” (Tejada 1987, p. 39).

2.2.3 El nombre comunicativo

Se puede definir como el nombre a través del cual es reconocida la empresa. En ocasiones coincide con el logotipo, pero en realidad, el nombre comunicativo es aquel que logra imponerse ante todos sus públicos y audiencias. “Es muy probable que éste último no tenga nada que ver con el nombre jurídico o razón social de la compañía”. (Tejada 1987, p. 40)

2.2.4 El color

El color es otro de los elementos que componen la personalidad física de una compañía. Por ello, su selección constituye un trabajo relevante, de primer orden. “Independientemente de que haya cuestiones como el manejo de gamas cromáticas, que dejamos en manos de los especialistas en este campo, vale la pena que le dediquemos algún comentario al tema del color” (Tejada 1987, p. 41)

El color desempeña un rol distintivo. Con el buen uso del color conjugado los símbolos y logotipos, las empresas logran imponer a veces una identidad cromática.

2.2.5 La Tipografía

Se refiere a la manera en como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo, o como imprime los nombres de sus principales directivos, así como la fuente que utiliza en el la papelería la denominación

de ciertas funciones, “constituye otra marca de identidad, otra aplicación del llamado estilo propio de la empresa”. (Tejada 1987, p. 42)

2.2.6 La señalética

Tejada Palacios (1987) sostiene que este elemento:

Es el nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización, bien sea en relación con medios de transporte aéreo, carreteras, más, etc. En el caso de las empresas, comprende la señalización de sus fachadas externas, la señalización internad de sus unidades de producción y oficinas, etc. Especialmente en las entidades de servicio al público, como bancos, se requiere utilizar una señalización muy precisa desde que el cliente entra en la instalación física de atención al público. (Tejada 1987, p.43)

Existen diversas modalidades de construir una buena señalización utilizando el símbolo, logotipo, colores y tipografía corporativa.

2.3 *Cultura corporativa*

La cultura corporativa está ampliamente vinculada con la identidad corporativa de una organización, ya que ésta determina dicha identidad. En el sitio de Internet de comunicologos.com, se define éste aspecto como “un conjunto de valores referencias, hábitos, ritos, signos, etc. que fundamentan la concepción que la organización tienen de sí misma”. (Consultado en: www.comunicologos.com)

Tejada Palacios (1987) define la cultura corporativa “como un conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa”. (p. 6)

Desde esta óptica, la cultura interna corporativa se refiere a los esfuerzos internos de la empresa, con la intervención de todos sus

miembros, orientados a la construcción de ideas sobre evolución, productividad, relación, motivación y uso del tiempo

Este autor afirma que “sin cultura, una empresa quedaría a merced de la improvisación y carecería de rasgos propios, que son aquellos que debe comunicar a sus clientes y al público” (p.7).

De acuerdo a Tejada (1987) ideas, normas y valores, son tres elementos que conforman la cultura de una empresa excelente.

- Ideas: Son conceptos en la empresa que promueven el progreso, la eficiencia, la productividad, y motivación que la empresa consiga instaurar dentro de los trabajadores para que logren hacer bien el trabajo.
- Normas: Son un conjunto de instructivos cuya utilidad refiere a los trabajadores sobre lo conveniente y lo inconveniente, lo aconsejable y lo desaconsejable, lo permitido y lo prohibido, que constituyen aspectos importantes dentro de la empresa.
- Valores: Son creencias que se convierten en bases de la empresa. Son el fundamento moral de la empresa.

En este contexto, Fernández Collado (1997) conceptualiza la cultura corporativa como un sistema cultural integrado por un “conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan” (p. 89). Es decir, un conjunto de creencias y valores compartidos que aportan un marco referencial común entre los integrantes de una organización, permitiendo la adopción de ideales uniformes de comportamiento ante situaciones determinadas.

Los valores, “se refieren a las pautas deseables de la conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuales castigadas” (Fernández Collado, 1997 p. 89). Son concepciones aceptadas que comparten los miembros de un sistema cultural, y en consecuencia, influyen en su comportamiento.

Las creencias, por su parte, son “todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez operativa” (Fernández Collado 1997, p. 89). Es decir, se refiere a lo que las personas miembros del sistema cultural o de la organización aceptan como cierto.

Completando el sistema cultural, según Fernández Collado (1997), existen otras manifestaciones culturales que este autor clasifica como; simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

- Manifestaciones simbólicas: “son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos” (p. 89). En este ámbito, entran las ciencias, el arte, la religión, entre otros.
 - Manifestaciones conductuales: “son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural” (Fernández Collado, 1997, p. 89)
 - Manifestaciones estructurales: involucran al marco normativo, modos de operación, estructura social, entre otros aspectos que de alguna manera intentan garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.
-

- Manifestaciones materiales: Fernández Collado (1997), explica que estas manifestaciones “comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. (p.89)

Los valores y creencias, junto a las manifestaciones culturales fortalecen la cultura corporativa, la alteración de un aspecto, tarde o temprano afecta el otro.

“La cultura le confiere su identidad a la organización” (Fernández Collado, 1997 p. 90)

2.4 La imagen corporativa

Norberto Chaves (1990) explica que, el uniforme que visten los trabajadores de una organización, la arquitectura y ambiente interior, los recursos tecnológicos, son elementos que se convierten en portavoces de la identidad de la empresa, es decir, vienen a ser “canales de imagen”.

Es decir, “el diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un planteamiento...de la identidad institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad” (Chaves 1990, p. 14).

Partiendo de estas afirmaciones, la identidad corporativa es la causa latente de la imagen corporativa y se refiere a cómo se percibe una empresa. Una imagen que generalmente es aceptada refleja lo que una compañía significa. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción.

Por lo general, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la organización pueda provocar un interés entre los consumidores, cree recordación en su mente, genere proyección de marca y promueva así las ventas del producto.

Diferentes actores contribuyen a crear una imagen de compañía, partiendo desde las mismas organizaciones, los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras ONG's.

Tal y cómo explica Norberto Chaves (1990), la imagen corporativa tiene que ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad de las ventas.

El concepto de imagen corporativa se puede definir entonces, como el conjunto de significados que el público externo asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

2.5 La comunicación

La comunicación es un elemento que interviene de manera estratégica en los procesos de las organizaciones, forman parte de la realidad empresarial de cualquier compañía.

Constant Rowland (2002) identifica el proceso de comunicación como “una acción que da como resultado el producir y transmitir un concepto, una idea, una información” (p. 30).

Norberto Chaves (1990) indica que la comunicación es una actividad esencial para el funcionamiento de toda organización social.

Dicha actividad adquiere un importante valor en las organizaciones, sobretodo cuando se trata de transmitir la identidad y cultura organizacional, ya que, de acuerdo con Rowland (2006), se transforma en una herramienta para que las compañías tengan la posibilidad de expresar sus valores, acumular informaciones para orientar mejor sus objetivos empresariales, aproximarse a hechos que estimulen sus negocios o actividades y sobretodo proyectar una imagen a nivel externo que enriquezca su personalidad.

En este contexto, es elemental resaltar que dados algunos de los objetivos de la comunicación en una organización, es importante que ésta sea impecable al momento de difundirse, y se deben utilizar los enfoques y medios más idóneos según la audiencia a quien esté dirigida.

Rowland (2006) comenta que la comunicación desempeña el rol más importante a la hora de crear una estrategia para trabajar la imagen de una empresa, institución o persona. “La comunicación es la base de la imagen” (p. 31).

Asimismo, también es importante identificar que en las organizaciones se maneja la comunicación interna y comunicación externa.

Constant Rowland (2006) indica que la comunicación corporativa está referida a todo el proceso comunicacional, desde la perspectiva de la organización. A su vez expresa que:

“Ningún buen estrategia de la comunicación corporativa puede trazar un plan comunicacional efectivo si no incorpora en sus mensajes los criterios

que involucra la identidad corporativa, y por su puesto, la propia cultura corporativa” (Constant Rowland, 2006, p. 41)

Las comunicaciones intervienen en la organización para coordinar las actividades de sus trabajadores, sobretodo cuando su entorno cambia impredeciblemente. De acuerdo con Fernández Collado (2002), la comunicación es indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa, tomando en cuenta, el papel que desempeña en su público interno, lo que este autor denomina *cuatro íes*:

- Información: es de suma importancia que todos los miembros de la organización reciban información sobre el entorno, el trabajo y la empresa, de manera oportuna, confiable y completa. Esto con el fin de que desarrollen sus actividades eficientemente.
 - Identificación: la comunicación en las organizaciones promueve la satisfacción y sentido de pertenencia de la gente con la empresa, a través de la difusión de los elementos de la cultura corporativa; misión, visión, valores que sirven de principios para orientar las acciones de los miembros de la organización dentro de la misma.
 - Integración: la comunicación favorece a la integración entre los diferentes equipos de trabajo, rompiendo barreras existentes entre niveles, para contribuir al logro de objetivos comunes.
 - Imagen: el uso de una buena comunicación contribuye a la creación de una imagen favorable y sólida de la organización. Fernández Collado (2002) afirma que la imagen que la gente se cree de la organización debe “estar sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones” (p. 16)
-

Norberto Chaves (1990) establece una relación entre comunicación institucional e imagen institucional, ésta se refiere al “sistema de mensajes concretos y las representaciones que induce en su receptor” (p.31). Es decir, todo mensaje construye un mensaje en un receptor, y éste último lo recrea según su percepción.

2.6 Rediseño Gráfico

Danilo Black, Periodista Gráfico (2008), expresa que los veloces avances de la tecnología han proporcionado a la prensa una mayor libertad en su proceso de producción, pero al mismo tiempo la están involucrando en mayores retos, pues un rediseño no debe limitarse al cambio visual y estético de los periódicos.

Este experto explica que el auge de rediseño de diarios ha ido aumentando para competir en el mercado mediático, y para ello debe no sólo limitarse al diseño, sino que tiene que ser una práctica que esté estrechamente vinculada a los “procesos de planeación y al enfoque estratégico del diario” (consultado en: www.anp.cl).

Mario R. García (2008), afirma que el rediseño de diarios se debe a la tecnología. Se puede rediseñar de diferentes maneras; a través de la inclusión del color, el cambio de formato de las páginas de estándar a tabloides, añadiendo suplementos, modificando la estrategia publicitaria, etc. Este especialista establece que el rediseño ha ganado popularidad desde que los medios impresos comenzaron a competir con los medios digitales. (Consultado en: <http://chasqui.comunica.org>)

Al mismo tiempo, Mario García (2008), desarrolla algunos principios primordiales que deben ser tomados en cuenta a la hora de llevar a cabo un rediseño, entre ellos:

- El color: Mario García (2008) supone que el color es uno de los aspectos en el cual los medios impresos, sobretodo la prensa escrita se ha fortalecido. Se está comenzando a involucrar el color en los textos como un elemento funcional para orientar al usuario en la lectura. (Consultado en: <http://chasqui.comunica.org>).
- El tamaño: a escala mundial, se ha observado la tendencia en los diarios a reducir su tamaño, en respuesta a las necesidades de los lectores, ya que estos prefieren un diario más manejable, cómodo, de fácil lectura y agilidad con que pueden leerse las informaciones. Mario García (2008), dice que en el futuro los diarios serán más pequeños y que la tendencia indica que los ejemplares de lunes a viernes posiblemente tendrán información mas precisa, pequeñas y compactas. (Consultado en: <http://chasqui.comunica.org>).
- Minimalismo gráfico: García (2008), explica que en la actualidad, los periódicos tienden a inclinarse en menor medida hacia los diseños recargados. Define como minimalismo en el estilo gráfico, “la buena organización del contenido, una apropiada paleta de colores, la filosofía del periódico y una sólida y funcional tipografía” (consultado en: <http://chasqui.comunica.org>). Menciona estos aspectos como guías fundamentales sobre cómo se están llevando a cabo los rediseños.

En este contexto, un rediseño que no atienda estos tres aspectos, se considera un proyecto incompleto.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 C.A Editora El Nacional

De acuerdo a lo expresado en el-nacional.com, esta empresa se define como una organización de “comunicaciones exitosa, innovadora y reconocida por su liderazgo editorial y comercial” (consultado en: www.el-nacional.com). Cuenta con un gran talento a nivel de recurso humano, periodístico y comercial, siempre de cara a la vanguardia y a la adaptación de cambios según los requerimientos del mercado local e internacional.

El diario El Nacional, con 65 años de existencia, se ha colocado en el tope del diarismo en Venezuela y es también reconocido a nivel internacional por pertenecer al Grupo de Diarios de América desde el año 1993, consorcio integrado por los once diarios con mayor influencia en once países de la región: La Nación (Costa Rica), El Comercio (Ecuador), El Universal (México), El Comercio (Perú), El Nuevo Día (Puerto Rico) y El País (Uruguay). Miguel Henrique Otero, actual Presidente Editorial, fue Presidente del GDA en el período 2003 – 2005. (C.A Editora El Nacional, 2007)

Es el primer periódico venezolano que incorpora en su organigrama, la figura del *Ombudsman* o Defensor del Lector en el año 1998, el primero en publicarse en la Web en el año 1995 y el primero en darle color a sus páginas. (C.A Editora El Nacional, 2007)

C.A Editora El Nacional se ha preocupado por poner a la disposición de sus lectores una diversa y gruesa gama de productos informativos, educativos y de entretenimiento. Esta red de productos está compuesta por:

los diarios el Nacional y Primera Hora, primer diario gratuito venezolano; las revistas Todo en Domingo, Eme de Mujer y Los Clavos; el sitio de Internet El Nacional.com; la editorial Los Libros de El Nacional y otra cantidad de productos que contribuyen a la educación de los venezolanos.

3.1.1 *Misión*

“Ser una corporación nacional competitiva y rentable orientada al mercado en las áreas de información, educación, entretenimiento y tiempo libre que, basada en la calidad de nuestros recursos humanos, apunte la excelencia de nuestros productos y servicios” (C.A Editora El Nacional, 2007, p.01)

3.1.2 *Visión*

“Ser una corporación de comunicación innovadora y de calidad, utilizando las mayores alternativas sobre las vías de información y entretenimiento, apoyados en la excelencia de nuestra gente y el conocimiento del mercado” (C.A Editora El Nacional, 2007, p.01)

3.1.3 *Valores*

La C.A Editora El Nacional (2007), define los siguientes valores:

- Orientación hacia el cliente
 - Trabajo en equipo
 - Ética Profesional
 - Innovación y
 - Comunicación.
-

3.2 *Un poco de historia*

De acuerdo a la C.A Editora El Nacional (2007), la creación del diario El Nacional tuvo sus inicios en el año 1942, cuando, en pleno estallido de la Segunda Guerra Mundial, llegó al puerto de La Guaira la rotativa de un diario estadounidense *Boston Transcript* el cual se encontraba arruinado en esos momentos. Dicha rotativa fue recibida por Henrique Otero Viscarrondo para emitir un nuevo periódico en la ciudad de Caracas.

El Nacional circula por primera vez el 3 de agosto de 1943, después de varias pruebas. En ese momento se encontraba el poeta Antonio Arráiz en la Dirección y el novelista Miguel Otero Silva como Jefe de Redacción. Su primera sede se ubicó entre las esquinas de Marcos Parra y Pedrera, en el centro de la capital del país.

Durante su primer año, El Nacional circuló con 10 mil ejemplares por día. Cada edición estaba estructurada con dos cuerpos de ocho páginas cada uno, en formato estándar, y a siete columnas. Este diario se ha posicionado como uno de los líderes en el mercado, llegando a ser parte importante de la historia de Venezuela. Ha obtenido Premio Nacional de Periodismo en los años 1959, 1977, 1981 y 2000.

El Nacional ha establecido un concepto novedoso en su estilo de informar, adaptándose a las necesidades de sus usuarios utilizando la innovación, pero siempre conservando su esencia fundamental: “ser un periódico crítico, independiente y que lucha por la democracia y libertad de los venezolanos”. (C.A Editora El Nacional, 2007 p. 01)

El Periódico ha buscado conservar un estilo moderno a través los diferentes rediseños del mismo; en 1953 se modificó el logo, y en 1968 fue

refrescado. En los setenta el diario se reorganizó destacando las fotografías y cambió la tipografía, en 1987 Miguel Otero Silva fue la cabeza de la ejecución de los cambios con la reorganización de los cuerpos.

En 1997 se incluyó el color en las páginas del diario, en el 2002 el logotipo presenció otra adaptación y finalmente en el año 2007 concretaron la compra de una nueva rotativa Wifag OF.7, la negociación de otras instalaciones para su sede en la zona industrial de Los Cortijos de Lourdes, Caracas – Venezuela, y un rediseño de diario el cual demostró un cambio radical en su presentación a través de el cambio de formato, impresión a todo color, más cuerpos, sin distorsionar su filosofía que ha sido siempre la misma.

C.A Editora El Nacional (2007), afirma que el periódico se transforma para adaptarse al contexto que se desarrolla en el país, a tendencias mundiales y a las exigencias del público externo actual. Es por ello que presentan la información y noticias con una visión más global en cuatro cuerpos principales, en principio dos en tamaño estándar y dos tabloides, que posteriormente volvieron a un tamaño estándar más reducido que el tradicional que utilizan otros periódicos.

Actualmente, C.A Editora El Nacional se encuentra operando en la sede de Los Cortijos de Lourdes manteniendo el último diseño e intentando conservar la preferencia de sus lectores, enfatizando siempre su transformación en pro de la complacencia de sus usuarios, pero manteniendo sus valores esenciales que han orientado al diario desde su nacimiento; “compromiso con la democracia, el pluralismo, el progreso, la innovación y la referencia intelectual. El Nacional cambió en apariencia, pero en esencia sigue siendo el mismo”. (Y. Vargas, comunicación personal, julio 12, 2008).

3.3 Estructura organizacional

A nivel organizacional, la compañía está estructurada en unidades de negocio, cuyas funciones se traducen en la anatomía de El Nacional.

- Unidad de Negocios El Nacional: opera todos los factores de El Nacional relacionados con redacción, producción, mercadeo, ventas y circulación.
 - Unidad de Negocios Interactivos: “lidera los esfuerzos de captura de negocios de interactividad para el Grupo El Nacional. Actualmente coordina la página web de el-nacional.com” (Una corporación por dentro, 2007, p. 02).
 - Unidad de Negocios Revistas: es responsable de todos los aspectos relacionados con las revistas encartadas en el periódico; Todo en Domingo, Eme, Los Clavos, y Mi abasto.
 - Unidad de Negocios Tabloides: maneja la edición y comercialización del diario gratuito Primera Hora, así como el lanzamiento de otros productos en formato tabloide.
 - Unidad de Negocios Libros: coordina las bases para la edición de libros de El Nacional.
 - Unidad de Negocios Nuevos Negocios: regula el desarrollo de productos que generen valor agregado al periódico y contribuyan a la circulación de las publicaciones. Captura oportunidades con el apoyo de estrategias de mercadeo de la organización.
-

- Unidad de Negocios Distribución: “se encarga de gerenciar la logística de distribución de todos los productos internos de la C.A Editora El Nacional y de clientes externos. Desarrolla canales alternativos de ventas” (C.A Editora El Nacional, 2007, p. 02).

3.4 Sobre El Rediseño

En Febrero del año 2007 circuló por primera vez el diario El Nacional con el nuevo diseño. Italo Atencio (2006), Gerente de la U.N El Nacional, citado en la Revista Nuestras Impresiones, expresó que el rediseño constó de un trabajo de dos años, en los que se convocó a reuniones con todos los gerentes, a nivel administrativo y editorial del periódico para concretar cómo deseaban que fuese el diario en el futuro. Conservar a sus lectores y atraer a nuevos era su principal objetivo cualitativo, y como objetivo cuantitativo, aumentar la circulación un 20% en un transcurso de 5 años.

Tal y cómo expresó Miguel Henrique Otero (2006), actual Presidente Editorial de la C.A Editora El Nacional, durante la celebración del 63 Aniversario, el cambio no se limitó al producto, se llevó a cabo la compra de una Nueva Sede, un nuevo sistema de producción, una nueva tecnología de impresión, mayor fundamento en la investigación, nuevas prácticas de periodismo, un nuevo pensamientos sobre la realidad, alianza con nuevos programas académicos, nuevos programas de capacitación y nuevos mecanismos de vínculo con las audiencias.

Italo Atencio (2006) explica que en principio hubo una reunión que contó con la participación de directivos, jefes de información, asesores y

otros colaboradores. Allí se establecieron algunos lineamientos y metas sobre ese cambio radical, en varios ámbitos; tanto en el tratamiento editorial y concepción del periodismo, como en la arquitectura del diario en cuanto a sus dimensiones gráficas y redaccionales.

Se conformó un comité de rediseño al que pertenecía; Telmo Almada, Cenovia Casas, Albor Rodríguez, Jaime Cruz, Italo Atencio y Tulio Hernández. Dicho comité se encargó de pensar en ese nuevo periódico, desarrollar un proyecto de trabajo y definir cuáles eran los puntos focales importantes de mejora.

De acuerdo a Yaemmy Vargas (2008), se aprobó un proyecto para el cual concursaron las tres mejores compañías de diseño del mundo, pero finalmente, el proyecto le fue otorgado a la empresa española Cases i Associats. (Y. Vargas, entrevista personal, julio 12, 2008)

De acuerdo a los estándares de la C.A Editora El Nacional y bajo la asesoría de la empresa española se estableció un Rediseño Integral que comprendió tres desafíos:

- Desafío gráfico: referido a una nueva arquitectura de los cuerpos del periódico, con dos tipos de formatos; estándar y tabloide, inclusión del color en todas las secciones e imágenes del diario que sería impreso en una nueva rotativa, la Wifag.
 - Desafío editorial: Se profundizó la gama informativa y editorial con la inclusión de 40 géneros periodísticos.
 - Desafío organizacional: se creó una Mesa de Redacción que supervisa el proceso de producción del periódico. La integra el gerente editorial, gerente de arte, jefes de apertura, cierre, fin de semana,
-

archivo y fotografía, con la finalidad de discutir la actividad diaria que implica la salida del periódico, mantener la redacción activa e informada a lo largo del día, para así potenciar al máximo el trabajo periodístico de cada sección

3.5 Cases i Associats

Una compañía que ha sido “responsable del diseño gráfico de una parte significativa de los diarios que han marcado pautas de referencia en los últimos años” (consultado en: www.cases-associats.com). Trabajan el diseño como un medio para alcanzar objetivos integrales que permitan renovar el producto informativo, mejorar su imagen, posición y difusión en el mercado.

Cases i Associats funge como una empresa de consultoría global que evalúa cómo es concebido un medio impreso o bien, el rediseño de uno existente. En su asesoría manejan la inclusión de salas de redacción, el organigrama, secciones, flujos y sistemas de trabajo, impresión, etc. El estudio que realizan y el aporte de soluciones, se adapta a los requerimientos de la compañía periodística.

Desde 1990 *Cases i Associats* ha encabezado los proyectos de rediseño en más de 100 medios impresos entre Europa y América Latina. No sólo se ha dedicado a este trabajo con periódicos, sino también ha realizado actuaciones en diarios deportivos, revistas femeninas, revistas corporativas, periódicos gratuitos, creación de tabloides, creación y renovación de espacios digitales o sitios Web, entre otros.

No sólo se ha dedicado a este trabajo con periódicos, sino también ha realizado actuaciones en diarios deportivos, revistas femeninas, revistas corporativas, periódicos gratuitos, creación de tabloides, creación y renovación de espacios digitales o sitios Webs, entre otros.

IV. MARCO CONTEXTUAL

4.1 Investigaciones

La C.A Editora El Nacional contrató a Ipsos Venezuela para conocer la reacción inicial, aceptación y actitud hacia la nueva edición dominical al incluir más cuerpos, nuevo formato, calidad de impresión y nuevos recursos gráficos.

Dicha investigación fue realizada desde el 5 al 15 de septiembre del 2006 en las ciudades de Caracas y Barquisimeto a una muestra distribuida entre personas con edades comprendidas entre 18 a 24, 25 a 35 y 36 a 45 años, distribuidas entre lectores actuales, competencia y ex lectores. Los resultados que arrojó la misma son los siguientes:

La impresión general de la primera página resultó positiva, por resaltar los colores, presentar orden en su diagramación y distribución de la información, claridad, nitidez y limpieza en la impresión, uso de diferentes fuentes y aumento del tamaño de las mismas, lo cual facilita la lectura. En Barquisimeto el color anaranjado del logo fue asociado con cambio radical, algo favorable.

La inclusión de un personaje en el encabezado arrojó diferentes comentarios favorables: “Podría ser el personaje más destacado de la semana (en cine, espectáculos, un escultor, un poeta, el personaje capta al público e induce a la compra, mejor que las orejeras, se ve más original” (Proyecto Edición Dominical, Ipsos, 2006)

También se manifestaron comentarios desfavorables como; tendencias a compararlo con Últimas noticias, y que pierde la seriedad que el lector está acostumbrado a ver.

Con relación al logo de la edición de lunes a sábado, la población estudiada en la ciudad de Barquisimeto expresó que es más legible y resaltan mucho más sus letras, lo califican como “tradicional, serio, fresco, jovial, moderno e innovador” (Proyecto Edición Dominical, Ipsos, 2006).

Del mismo modo, la muestra estudiada en la ciudad de Caracas percibió de manera grata la forma del logotipo expresando, “me gusta el color azul...dinamismo, actualidad, imagen ni tan seria ni tan juvenil, para todo tipo de persona, fresco, más contemporáneo” (Proyecto Edición Dominical, Ipsos, 2006).

En relación al logotipo anaranjado, resultó polémico en Caracas, algunos comentaron que perdía la esencia de lo que ha sido El Nacional siempre, mientras que otros favorecen el cambio.

Durante el mes de abril del año 2007 la C.A Editora El Nacional, realizó un estudio a través de encuestas a los lectores en el sector de Los Palos Grandes en la ciudad de Caracas en la que se evaluaron diferentes aspectos relacionados al nuevo diseño del periódico. En este estudio se reveló que los lectores preferían El Nacional por diversas razones: costumbre, tradición, es más completo, porque tiene credibilidad, el diseño, practicidad para leer, objetividad, información variada, encartes, entre otros.

Este estudio lo realizó la Gerencia de Mercadeo Corporativo de la C.A Editora El Nacional con base a 200 lectores que manifestaron diferentes opiniones sobre el nuevo diseño de El Nacional; 77% de las menciones fueron positivas y 17% negativas.

Tabla 1. *Investigaciones*

1	Me parece moderno / novedoso	54
2	De fácil manejo / cómo / práctico	45
3	Me gusta / es bueno	24
4	Es muy atractivo por los colores	22
5	La información está mas ordenada	13
6	Es muy agradable a la vista	11
7	Es más bonito	11
8	La información es mucho más específica / resumida	5
9	Es elegante	5
10	No mancha los dedos	4
11	Es más llamativa	3
12	No se acostumbra se pierde	13
13	No me gusta	10
14	No le gusta el formato / diseño (colores, imagen)	9
15	Todos los cuerpos deben ser del mismo tamaño	5
16	No me gusta el tamaño	5
17	La sección de deportes es muy corta	1
18	Me es indiferente	15

El mismo estudio reveló lo que los lectores cambiarían del El Nacional, y arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2. *Investigaciones*

No le cambiaría nada	142
Que lo pongan como antes / formato original	19
El tamaño / formato	14
Que sea más amplio en información / el contenido es muy poco	6
Los colores y el diseño	5
La sección de deportes	4
La sección de escenas	4
Los clasificados	2
El precio	2
Agregaría información de tecnología	2
La información de programación de tv	1
La dificultad para encontrarlo	1
El contenido	1
Que traiga más revistas / muy pocas revistas	1
Le agregaría más información de salud	1

Los comics de los domingos	1
Que traiga más encartados para jóvenes	1

El 69% de las menciones expresaron que no le cambiarían nada.

De acuerdo a la información que manifiesta este estudio se puede inferir que a partir del rediseño, el diario mantiene varios elementos diferenciadores basado en atributos como; diseño, practicidad, información veraz y amplitud, además sus niveles de preferencia se basan en las costumbres, tradición, credibilidad, revistas y encartes.

Un 77% de la muestra mencionó que con el nuevo diseño consideran El Nacional más moderno, novedoso, cómodo, de fácil manejo, aprecian el color y la nueva distribución. Un 17% expresó el desagrado hacia el nuevo formato.

Durante el mes de mayo del año 2007, se realizó otra investigación a través de la empresa encuestadora Datanalysis, con la finalidad de monitorear permanentemente a los lectores de El Nacional para conocer sus reacciones frente a la edición diaria del periódico y así obtener sugerencias y recomendaciones para optimizar el producto. Específicamente quisieron evaluar la satisfacción de los lectores, en función de; contenido, diseño (diagramación, titulares, fotografías, infografías, uso del color, calidad de impresión), impacto de la porgada del diario (titulares, fotografías, diseño general), publicidad y productos de valor agregado. Este estudio arrojó conclusiones como lo que menos agradó estuvo relacionado a lo corto de los artículos pues tuvieron la sensación de que era poca información, el formato; los panelistas no se sentían acostumbrados a manejar dos formatos de diferente tamaño simultáneamente.

Las evaluaciones relacionadas a contenido, diseño, publicidad, primera página y productos encartados fueron bastante favorables. Con respecto a la diagramación, resaltaron opiniones como que no se respetaba el margen derecho, se apreciaban letras borrosas, incompletas o pegadas y además insatisfacción con el uso del color en algunas secciones y publicidades.

V. EL MÉTODO

5.1 *Establecimiento de los objetivos*

5.1.1 *Objetivo General*

Determinar la relación entre el rediseño del periódico El Nacional y la identidad corporativa de la organización.

5.1.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar las características principales relacionadas a la identidad corporativa de la C.A Editora El Nacional.
- Identificar las características gráficas principales del rediseño del periódico El Nacional ocurrido en el año 2007.
- Describir la relación entre los hallazgos gráficos y corporativos.

5.2 *Diseño y Tipo de Investigación*

El diseño de esta investigación es no experimental, que de acuerdo con Kerlinger en su libro *Investigación del Comportamiento* (2001), se define como “una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (p. 394).

Es decir, en esta investigación se observan las variables de manera natural. No pretende manipularlas a través de experimentos, sino que plantea

el problema, para posteriormente describirlo por medio de fuentes de investigación.

La investigación es de tipo exploratoria que, según Carlos Sabino (1992), tiene como objetivo proporcionar una visión general de la realidad, y de esta manera, aumentar el grado de familiaridad con una situación determinada. Quizás no genere conclusiones definitivas, pero si aproximaciones acertadas.

El estudio requiere de una sola medición de tiempo por lo tanto, según Sabino (1992), es de clasificación transversal.

5.3 Operacionalización de variables

El diseño gráfico del periódico como variable en esta investigación se refiere a todos los elementos gráficos que caracterizan e identifican al diario El Nacional visualmente.

La identidad corporativa se refiere a los aspectos visuales y conceptuales que definen internamente a la C.A Editora El Nacional varía según cada integrante o trabajador de la organización.

Tabla 3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	FUENTE	INSTRUMENTO
1. Identificar las características gráficas principales del rediseño del periódico El Nacional ocurrido en el año 2007					
Diseño gráfico del periódico	Elementos gráficos	Logo	Color B/N Mixto Caja de texto (presencia/ausencia)	Diario El Nacional. Se observarán 49 muestras en un período comprendido entre el mes de febrero y septiembre del 2007.	Matriz de contenido
		Tipografía	Tipo de letra (Arial ____ Times New Roman ____ Century Gothic ____ Tamaño (grande, mediano, pequeño)		
		Encabezado	Color B/N Personaje Si /No Actividad del personaje (artista, político, deportista, otros)		
		Fotografía	Cantidad B/N – Color Presencia S/N Color predominante Situado en:		
		Color	Presencia S/N Tipo: servicios, productos, profesionales. Tamaño: cms/col		
		Publicidad			
		Formato	Tamaño: tabloide Estándar		
2. Describir las características relacionadas a la identidad corporativa de El Nacional percibidas por su audiencia interna					
Identidad Corporativa	Identidad visual	Símbolo Logotipo	1. ¿Por qué utilizan dos tipos de fuente en el diario?	Directivos y	Entrevista

		Color Tipografía	2. ¿Qué quisieron transmitir? 3. ¿A qué se debe la inclusión de un personaje en el encabezado? 4. ¿Qué quisieron transmitir con ese nuevo elemento? 5. ¿A qué se debe el cambio de actividad del personaje de un día a otro? 6. ¿A qué se debe añadir color en el encabezado y en la primera página del diario? 7. ¿Conoce la reacción del público interno después del rediseño? 8. ¿Por qué cambian los colores de la edición dominical? 9. ¿Cómo seleccionaron los colores del logotipo? Y ¿con qué fin? 10. ¿Por qué hicieron el cambio de formato estándar – tabloide? 11. ¿Qué quisieron transmitir? 12. ¿Por qué regresaron a tamaño estándar? 13. ¿Qué acciones lleva a cabo El Nacional para motivar a sus empleados en el trabajo? 14. ¿Algunas de ellas se relacionaron en su momento con el cambio de diseño del periódico? 15. ¿Por qué? 16. ¿Según investigaciones de mercado este rediseño fue innovador, moderno y colorido, dando nueva vida al periódico, como trabajador de El Nacional usted siente lo mismo, su productividad aumentó? 17. ¿Existe alguna normativa para mantener el último diseño visual y de formato del periódico? 18. ¿Todos los trabajadores lo conocen? 19. ¿Se le consultó a las personas encargadas de mantener el formato sobre cómo hacer este manual? 20. ¿Qué valores representan al El Nacional? ¿se relacionan estos con el rediseño del periódico?	Gerentes de unidades corporativas	semi estructurada
	Identidad Conceptual	Ideas Normas Valores			

			21. ¿Por qué? 22. ¿Cómo fue la participación de sus trabajadores en la decisión de llevar a cabo un rediseño integral? 22. Participó algún agente externo? 23. ¿Cómo fue la participación del público interno durante la ejecución del rediseño gráfico? 24. A partir del rediseño, ¿las ventas de El nacional aumentaron?	Sitranac SNTP Personal administrativo	
			1 ¿Cuántos tipos de letras se utilizan en El Nacional, después del rediseño? 1____ 2____ 3____ 2. A partir del rediseño, aparece un personaje en el encabezado del periódico. Si / No 3. El encabezado del periódico es: B/N____ a color____ 4. El encabezado del periódico se mantiene igual a lo largo de la semana Si____ No____ 5. El formato del periódico es: Tabloide____ Estándar____ Mixto____ 6. Según investigaciones de mercado, el público externo percibió el rediseño como Aburrido, serio, anticuado ____ Moderno, actual y colorido ____ 7. A partir del rediseño, las ventas de El Nacional aumentaron. Si____ No____ 8. El encabezado de El Nacional el día domingo es de color: Azul____ Verde____	Sitranac SNTP Personal administrativo	Cuestionario

			Naranja____ 9. Participó usted en la decisión de llevar a cabo el rediseño del periódico Si____ No____ 10. Existe una normativa para conservar el diseño visual del periódico Si____ No____		
3. Describir la relación entre los hallazgos gráficos y corporativos					
Diseño gráfico del periódico Identidad corporativa	Elementos gráficos Identidad visual Identidad Conceptual	Logo Tipografía Encabezado Fotografía Color Publicidad Formato Símbolo Logotipo Color Tipografía Ideas Normas Valores	Hallazgos	Resultados de la investigación	Análisis de Frecuencia Relación entre variables

5.4 Unidades de análisis

“Las unidades de análisis se refieren a los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio” (Hernández, et al. 2003, p.236). Por ello, las unidades de análisis de esta investigación serán; el diario El Nacional, el rediseño, la identidad corporativa, y el personal del diario El Nacional.

- Diario El Nacional: es uno de los dos periódicos más importantes a nivel nacional. Actualmente es dirigido por Miguel Henrique Otero. Un medio de comunicación impreso con espacios de información, análisis, investigación, opinión y entretenimiento.

- Sitranac: se denomina así, el Sindicato de Trabajadores de El Nacional. En este rango se ubica el personal obrero que labora en las rotativas de periódicos y revistas, en almacenes y departamento de pre-prensa.
- SNTP: representan el Sindicato Nacional de trabajadores de la Prensa en la C.A Editora El Nacional, específicamente el personal de redacción.
- Personal administrativo: Incluye a todos los trabajadores de la nómina que trabajan en las diferentes unidades de negocio de la C.A Editora El Nacional.
- Directivos y Gerentes de Unidades: Se refiere a los gerentes, jefes, coordinadores, de altos rangos que se involucran directamente en la toma de decisiones importantes de la organización, así como también dominan información confidencial de la misma.

5.5 *Instrumentos de recolección de datos*

Para propósitos de esta investigación se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Entrevistas semi estructurada: éste tipo de entrevista se utiliza para las investigaciones cualitativas, como es el caso. Hernández (2006) define este instrumento como una herramienta en la que el investigador “realiza su labor con base en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados” (p. 597).
-

Es decir, no necesariamente, todas las preguntas están predeterminadas. En este caso se tomará como guía una serie de preguntas relacionadas a las variables de la investigación; identidad corporativa, en el transcurso de la entrevista se presenta la posibilidad de realizar otras preguntas que surjan como complemento de la investigación.

La guía de preguntas utilizada para la entrevista semi estructurada fue la siguiente:

1. ¿Por qué utilizan dos tipos de fuente en el diario?
 2. ¿Qué quisieron transmitir?
 3. ¿A qué se debe la inclusión de un personaje en el encabezado?
 4. ¿Qué quisieron transmitir con ese nuevo elemento?
 5. ¿A qué se debe el cambio de actividad del personaje de un día a otro?
 6. ¿A qué se debe añadir color en el encabezado y en la primera página del diario?
 7. ¿Conoce la reacción de la audiencia interna después del rediseño?
 8. ¿Por qué cambian los colores de la edición dominical?
 9. ¿Cómo seleccionaron los colores del logotipo y con qué fin?
 10. ¿Por qué hicieron el cambio de formato estándar – tabloide?
 11. ¿Qué quisieron transmitir?
 12. ¿Por qué regresaron a tamaño estándar?
 13. ¿Qué acciones lleva a cabo El Nacional para motivar a sus empleados en el trabajo?
 14. ¿Algunas de ellas se relacionó en su momento con el cambio de diseño del periódico?
 15. ¿Por qué?
 16. ¿Según investigaciones de mercado este rediseño fue innovador, moderno y colorido, dando nueva vida al periódico, como trabajador de El Nacional usted siente lo mismo, su productividad aumentó?
-

17. ¿Existe alguna normativa para mantener el último diseño visual y de formato del periódico?

18. ¿Todos los trabajadores lo conocen?

19. ¿Se le consulto a las personas encargadas de mantener el formato sobre cómo hacer este manual?

20. ¿Qué valores representan al El Nacional?

¿se relacionan estos con el rediseño del periódico?

21. ¿Por qué?

21. ¿Cómo fue la participación de sus trabajadores en la decisión de llevar a cabo un rediseño integral?

22. Participó algún agente externo?

23. ¿Cómo fue la participación del público interno durante la ejecución del rediseño gráfico?

24. A partir del rediseño, ¿las ventas de El Nacional aumentaron?

- Cuestionario: De acuerdo a Hernández (2006), consiste en un conjunto de preguntas relacionadas a las variables a medir, pero en este caso contiene las respuestas previamente delimitadas por el investigador. Estas respuestas pueden ser opciones que se presenten (deben recoger todas las posibles respuestas) y el cuestionado debe seleccionar la que mejor describa su respuesta.

1. ¿Cuántos tipos de letras se utilizan en El Nacional, después del rediseño?

1____ 2____ 3____

2. A partir del rediseño, aparece un personaje en el encabezado del periódico.

Si / No

3. El encabezado del periódico es:

B/N____ a color____

4. El encabezado del periódico se mantiene igual a lo largo de la semana

Si____ No____

5. El formato del periódico es:

Tabloide____ Estándar____ Mixto____

6. Según investigaciones de mercado, el público externo percibió el rediseño como

Aburrido, serio, anticuado____

Moderno, actual y colorido____

7. A partir del rediseño, las ventas de El Nacional aumentaron.

Si____ No____

8. El encabezado de El Nacional el día domingo es de color:

Azul____ Verde____ Naranja____

9. Participó usted en la decisión de llevar a cabo el rediseño del periódico

Si____ No____

10. Existe una normativa para conservar el diseño visual del periódico

Si____ No____

5.5.1 *Validación de instrumento*

Todos los instrumentos que se utilizarán para la recopilación de información de esta investigación, fueron aprobados por tres profesionales y expertos, con el fin de corroborar si respondían a los objetivos planteados.

Jorge Ezenarro, Yasmín Trak, Elsi Araujo, todos profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, realizaron las respectivas críticas para ajustar los instrumentos a el trabajo de grado que se plantea.

5.6 *Técnica de muestreo*

La técnica utilizada para seleccionar las muestras para aplicar los instrumentos de recolección de información en este trabajo de grado, se denomina muestreo propositivo o intencional que de acuerdo a Kerlinger (2001) se lleva a cabo cuando los elementos son escogidos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

En este caso específico, el investigador tomo como muestra para la matriz de contenido, 49 periódicos distribuidos entre las primeras semanas desde el mes de febrero del año 2007, iniciando por el 28 por ser el primer día que sale oficialmente el diario rediseñado, hasta el 01 de septiembre de 2007, fecha en que el periódico regresa a tamaño estándar.

Para la aplicación de cuestionarios, se seleccionaron 100 personas distribuidas entre los diferentes departamentos y unidades de negocios de la C.A Editora El Nacional, considerando a los trabajadores que laboran en el periódico desde aproximadamente, un año antes al rediseño y que

pertenecen a departamentos sensibles al rediseño y otros no necesariamente sensibles, a fin de conocer el grado de interés e identidad por el rediseño.

5.7 Procedimiento

El presente trabajo reflejará en sus resultados la relación que existe entre el rediseño diario y la identidad corporativa de El Nacional.

Para determinar esta analogía, esta investigación constará de una observación del aspecto y formato del periódico a través de una matriz de contenido y análisis de resultados de entrevistas que se realizarán a los ejecutivos de alta gerencia de la C.A Editora El Nacional y a un cuestionario a una muestra significativa de trabajadores del diario; a fin de determinar la relación de la identidad corporativa en el diario El Nacional a partir del rediseño ejecutado en el año 2007.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Matriz de contenido

Para cumplir con el objetivo de identificar las características gráficas principales del rediseño del periódico El Nacional ocurrido en el año 2007, se utilizó una matriz de contenido que sirvió de apoyo para realizar la debida observación del diario El Nacional e identificar los aspectos de la identidad gráfica.

Diario El Nacional	Cuadro:
Fecha	
Logo	
Color ____ B/N ____ Mido ____	
Caja de texto	
Presencia ____ ausencia ____	
Tipografía	
Tipo de letra:	Tamaño:
Arial ____	Grande ____
Times New Roman ____	Mediano ____
Century Gothic ____	Pequeño ____
Otras ____	
Encabezado	
Color ____ B/N ____	
Personaje Si ____ No ____	
Actividad del personaje:	
Artista ____	
Político ____	
Deportista ____	
Otros ____	
Fotografía	
Cantidad ____	
B/N ____ Color ____	
Color	
Presencia: Si ____ No ____	
Publicidad	
Presencia: Si ____ No ____	
Tipo: servicios ____ productos ____ profesionales ____	
Tamaño: cm stol ____	
Formato	
Tamaño: tabloide ____	
Estándar ____	

Figura 1. Matriz de contenido

A través de la matriz de contenido (ver anexo A y D) se identificó un equilibrio en la diagramación de las páginas principales de cada cuerpo del diario. Debido a que cada variable permanecía intacta en todos los ejemplares analizados.

El logotipo se mantiene a color e inamovible en todas las muestras a partir del 28 de febrero del año 2007 cuando inició la circulación del diario rediseñado, hasta el 01 de septiembre de 2007, cuando el diario regresa sus cuerpos Deportes y Escenas a formato estándar.

La tipografía que maneja el diario varía según los cuerpos, textos; antetítulos, títulos y textos de las noticias (ver anexo D). Conservando un patrón en todos los ejemplares. De la misma manera, el tamaño de la letra varía según la importancia de los textos.

El encabezado se conserva a color, variando en la inclusión de un personaje, caricatura u objeto a lo largo de las semanas. Y diferenciando el logotipo del diario en su edición dominical, con un color naranja.

Fotografía. La presencia de este elemento es constante en todos los ejemplares de El Nacional analizados en la fecha seleccionada. Presentando color de manera invariable y en un espacio designado para la misma.

El color es un elemento que a partir del rediseño se presenta de manera necesaria, ya que fue uno de los aspectos que promocionaron con mayor énfasis en la ejecución del rediseño del diario.

La publicidad, al igual que la fotografía se ubica en los mismos espacios de las páginas principales de cada cuerpo. Alternando la tipología

entre productos de El Nacional y servicios de telefonía, de educación y bancarios.

El formato del diario presentó en un principio dos modalidades; en los cuerpos de Nación y Ciudadanos, estándar y en los cuerpos Deportes y Escenas, tamaño tabloide, hasta el 01 de septiembre de 2007, que el periódico conservó un formato estándar en todos sus cuerpos exceptuando los suplementos.

Los elementos analizados en la matriz de contenido pueden ser concebidos como los aspectos de la perspectiva visual o sígnica de la identidad corporativa, que definidos por Sanz de la Tajada (1996), se fundamentan en el diseño gráfico y son válidos para la identificación de la empresa desde el exterior.

En este contexto, se puede afirmar que existe una relación entre los elementos de diseño antes mencionados y la identidad corporativa de la C.A Editora El Nacional, ya que de acuerdo a Sanz de la Tajada (1996), todos los aspectos gráficos en conjunto evocan el todo empresarial que además permiten recordar otras manifestaciones de la organización que hacen referencia al estilo de la misma, forma de ser y actuar.

6.2. Cuestionarios realizados

Posteriormente se utilizaron otros dos instrumentos de recolección de datos; un cuestionario de preguntas cerradas a 100 trabajadores de los distintos departamentos y unidades de negocio de la C.A Editora El Nacional. En segundo lugar se utilizaron entrevistas semi estructuradas a los directivos y jefes involucrados en el proyecto de rediseño.

Los resultados obtenidos del cuestionario fueron los siguientes:

Primera pregunta: ¿Cuántos tipos de letra se utilizan en El Nacional, después del rediseño?

Tabla 4. Cantidad de fuentes tipográficas que presenta el periódico

Cantidad de fuentes tipográficas que presenta el periódico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	15	14,9	14,9	14,9
	2	24	23,8	23,8	38,6
	3	35	34,7	34,7	73,3
	Más de 3	2	2,0	2,0	75,2
	No sabe	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

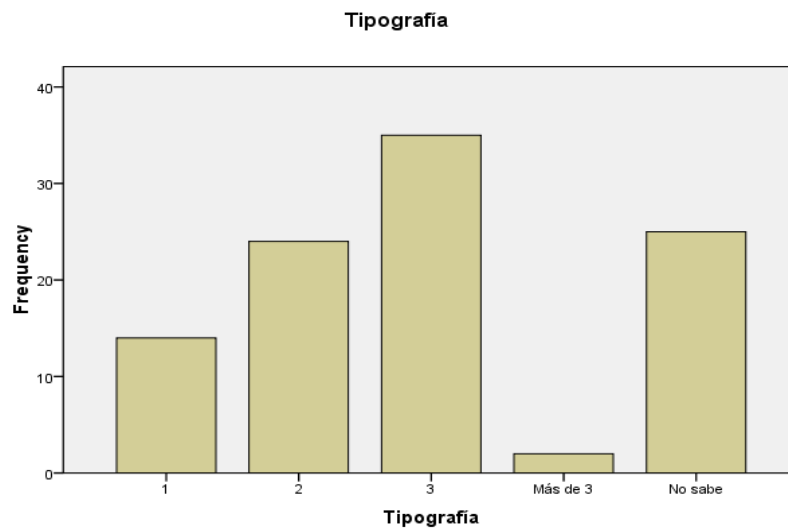


Figura 2. Frecuencia de la variable tipografía

De acuerdo a lo observado a la tabla y el gráfico anterior se puede afirmar que los trabajadores a quienes se les realizó el cuestionario, tienen cierta inseguridad con respecto a la cantidad de fuentes tipográficas utilizadas en el periódico. Esto se demuestra ya que entre las personas que respondieron que se utilizan; uno, dos, más de tres tipos de letra y los que respondieron que no sabían, forman un 65,3%. Sólo un 34,7% respondió correctamente.

Tal y cómo se observó en la matriz de contenido, El Nacional utiliza tres tipos de fuente, específicamente *Whitney*, *Lynotype Centennial* y *Utopia*.

Para este caso específico de la tipografía es importante recordar que Tejada Palacios (1987), indica que este elemento se refiere a cómo una compañía escribe su nombre propio, bien sea en su logotipo, impresión de nombres de sus principales directivos, así como los estilos de letras empleados en la papelería de la organización. Este recurso “constituye otra marca de identidad, otra aplicación del llamado estilo propio de la empresa”. (Tejada 1987, p.42).

Segunda pregunta:

A partir del rediseño, ¿aparece un personaje en el encabezado del periódico?

Tabla 5. *Personaje en el encabezado*

Personaje en el encabezado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	67	66,3	66,3	66,3
	No	21	20,8	20,8	87,1
	No Sabe	13	12,9	12,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	



Figura 3. Frecuencia personaje en encabezado

De 101 personas participantes, 67 respondieron que si, 21 personas respondieron que no, y 13 personas respondieron que no sabían.

En este caso, la mayoría de los cuestionados representa un 66,3% afirmando que en el periódico rediseñado, aparece con frecuencia, un

personaje en el encabezado del mismo, aspecto que también fue observado en la matriz de análisis de contenido.

Tal y cómo expone Tejada Palacios (1987), la identidad corporativa de una empresa comprende rasgos visibles que resaltarán su personalidad tanto en el mercado, como internamente, por lo que este aspecto es considerado como otro rasgo visual de la identidad de la organización, lo que permite establecer una analogía.

Tercera pregunta: ¿El encabezado del periódico es a color o es blanco y negro?

Tabla 6. Frecuencia *Encabezado*

Encabezado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	B/N	1	1,0	1,0	1,0
	Color	100	99,0	99,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

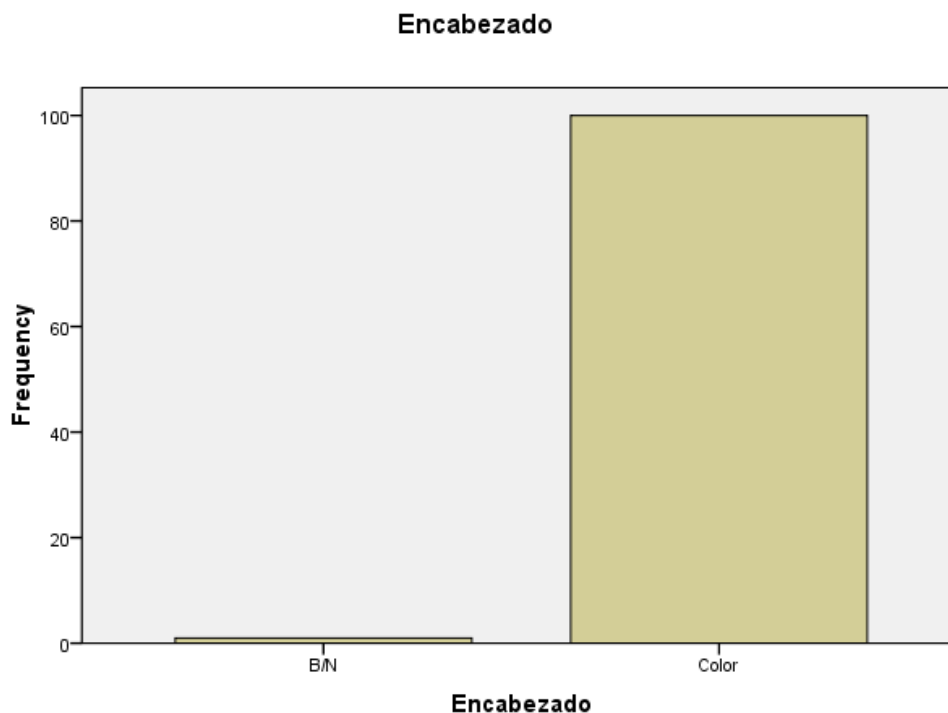


Figura 4. Frecuencia Encabezado

Con respecto a la tabla 6, como se observa en la figura 4, el 99% de los empleados contestaron de manera certera que el encabezado del diario es a color. Lo que indica que el elemento cromático se ha fijado de manera definitiva en la memoria de los trabajadores.

Es importante recordar que Joan Costa (2006) expresa que este aspecto lo adopta la organización como insignia representativa. Integrado a esta afirmación, de acuerdo con Tejada Palacios (1987), el color comprende la personalidad física de una compañía. Entendiendo que con una buena conjugación del logotipo y el color, las organizaciones logran establecer una identidad cromática bien definida.

4. ¿El encabezado del periódico se mantiene igual a lo largo de la semana?

Tabla 7. Frecuencia encabezado vs Semana

Encabezado vs. Semana					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	37	36,6	36,6	36,6
	No	42	41,6	41,6	78,2
	No Sabe	22	21,8	21,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Encabezado vs. semana

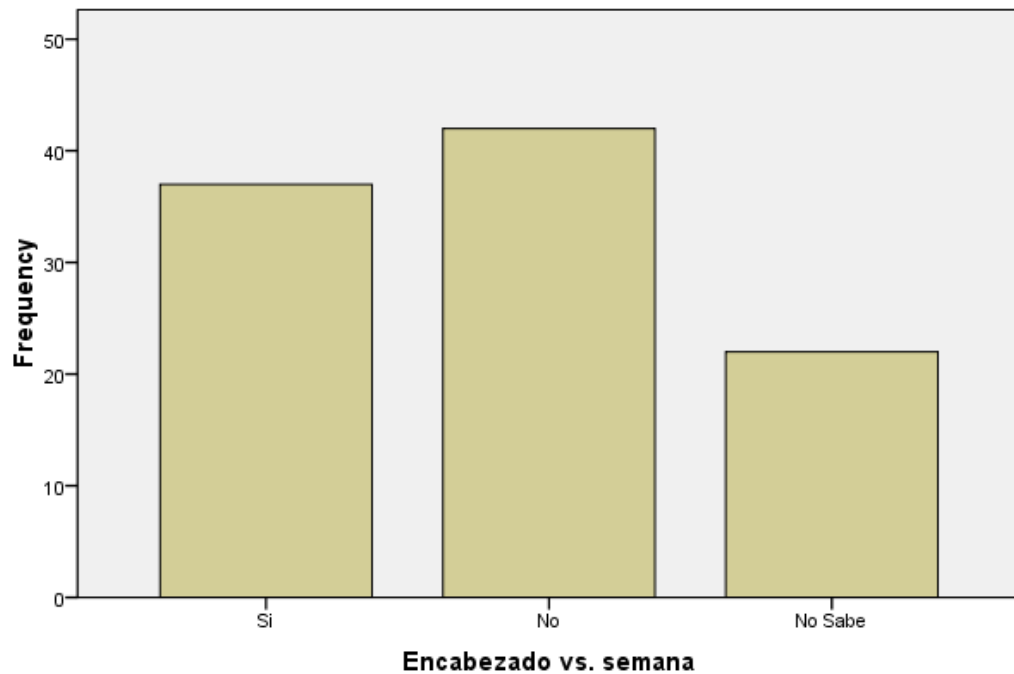


Figura 5. Frecuencia encabezado vs. Semana

En relación a la constancia del encabezado durante la semana, los cuestionados presentaron ciertas dudas al contestar, lo que demostró inseguridad sobre el dominio de este aspecto.

Sin embargo el 41% respondió correctamente, ya que el encabezado del periódico varía en la edición dominical al presentar un color naranja, distinto al color azul del resto de la semana.

Quinta pregunta: ¿El formato del periódico es...?

Tabla Nº 8. *Formato del periódico*

Formato periódico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Tabloide	14	13,9	13,9	13,9
	Estándar	55	54,5	54,5	68,3
	Mixto	32	31,7	31,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

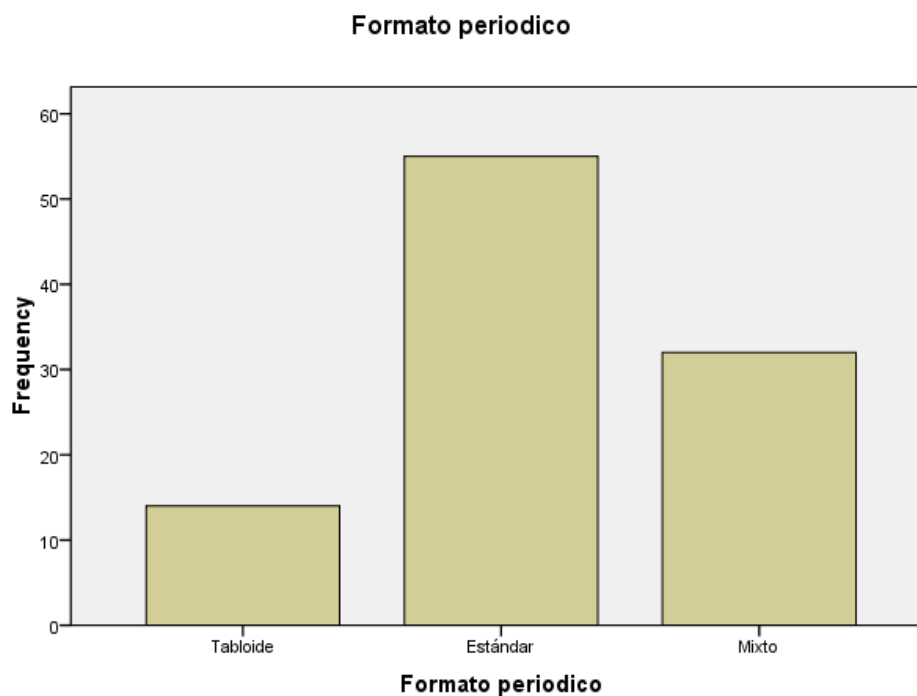


Figura 6. Frecuencia formato

De acuerdo a lo reflejado en la matriz de contenido, actualmente El Nacional conserva un formato de periódico estándar. En la tabla 8 y figura 6, se refleja que un 55% por ciento de los cuestionados contestaron correctamente, por lo que se puede inferir que en su mayoría tienen conocimiento de ésta importante característica de la identidad gráfica del periódico. Más todavía se observa un 45,6% de desconocimiento en este aspecto.

Sin embargo, dentro de este porcentaje, 31,7% respondió que el formato del periódico es mixto, esto se puede atribuir a que ciertos días de la semana, El Nacional incorpora suplementos en tamaño tabloide, más los cuatro cuerpos principales del periódico se conservan en formato estándar.

Sexta pregunta: Según investigaciones de mercado, ¿Cómo percibió el público externo el rediseño?

Tabla 9. *Investigaciones de mercado*

Investigaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Aburrido, serio, anticuado	2	2,0	2,0	2,0
	Moderno, actual, colorido	86	85,1	85,1	87,1
	No Sabe/No Contesta	13	12,9	12,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

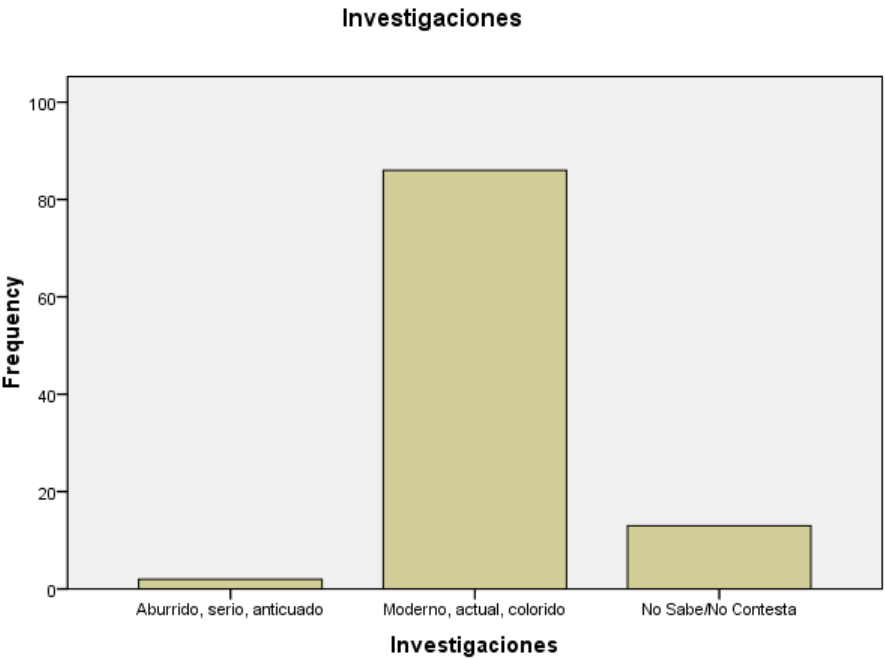


Figura 7. Frecuencia investigaciones de mercado

El mayor número de trabajadores (85,1 %) respondió que el rediseño es considerado moderno, actual y colorido, por lo que se puede inferir que hubo una comunicación óptima, al transmitir la información obtenida en las investigaciones de mercado, ya que tal y cómo se comentó en el marco contextual de este trabajo, dichas investigaciones arrojaron resultados favorables del rediseño.

Séptima pregunta: A partir del rediseño, ¿las ventas de El Nacional aumentaron?

Tabla 10. Aumento en ventas

Aumento en ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	58	57,4	57,4	57,4
	No	19	18,8	18,8	76,2
	No contestó	24	23,8	23,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

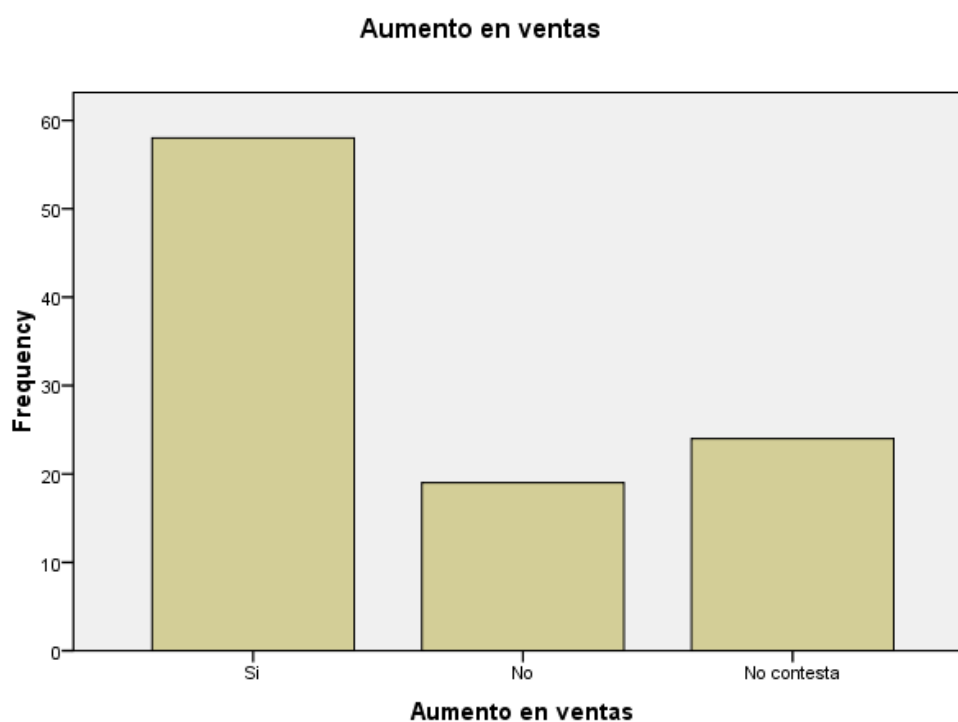


Figura 8. Frecuencia aumento en ventas

Un 57,4% respondió de manera afirmativa sobre el aumento de las ventas del diario después del rediseño, mientras que un 18,8% contradijo esta afirmación y un 23,8% indicó que desconocen esta información.

En esta variable, se puede inferir que la información de las ventas después del rediseño no fue transmitida a los trabajadores de manera clara ya que las respuestas no fueron cónsonas con la realidad.

En este apartado, es importante mencionar el tema de la comunicación ya que tal y como expresa Constant Rowland (2006), dicha actividad, tiene un importante valor en las organizaciones porque se convierte en una herramienta de acumulación de información para orientar mejor los objetivos empresariales, aproximarse a hechos que estimulen sus negocios o actividades y sobretodo proyectar una imagen a nivel externo que enriquezca su personalidad.

Octava pregunta: ¿De qué color es el encabezado de El Nacional los días domingo?

Tabla 11. *Encabezado día domingo*

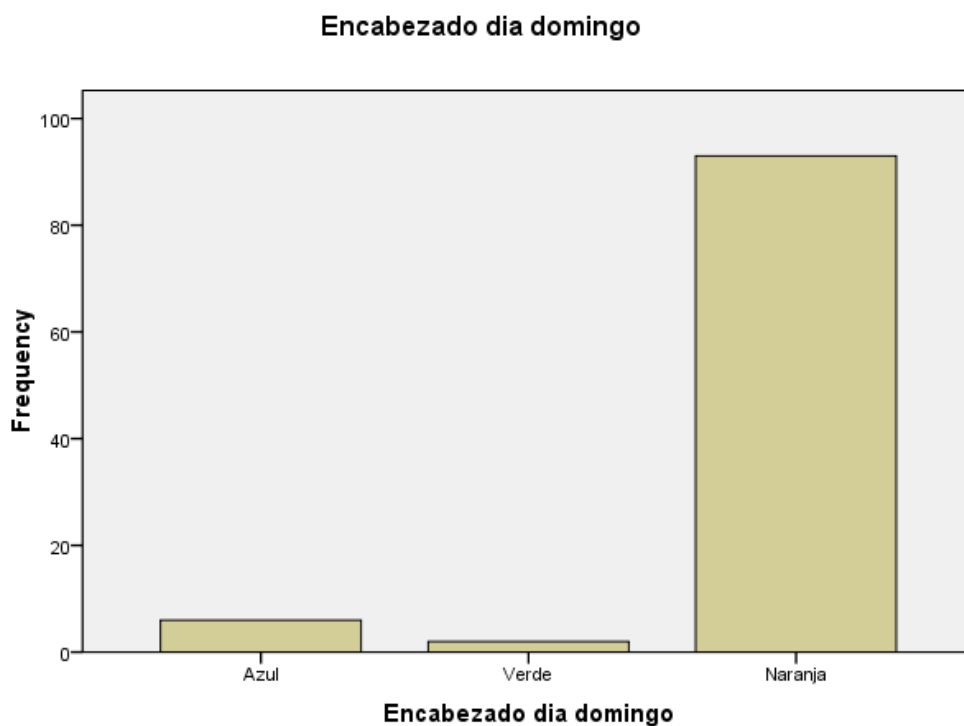


Figura 9. Frecuencia encabezado día domingo

El 92,1% de los trabajadores respondió certeramente que el encabezado del día domingo es de color naranja. Entonces, es posible reafirmar que el elemento cromático precisa una identidad gráfica determinante, haciendo de este aspecto, una insignia representativa, tal y como expresa Joan Costa (2006).

Novena pregunta: ¿Participó usted en la decisión de llevar a cabo el rediseño del periódico?

Tabla 12. Participación en el rediseño

Participación en el rediseño					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	11	10,9	10,9	10,9
	No	90	89,1	89,1	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

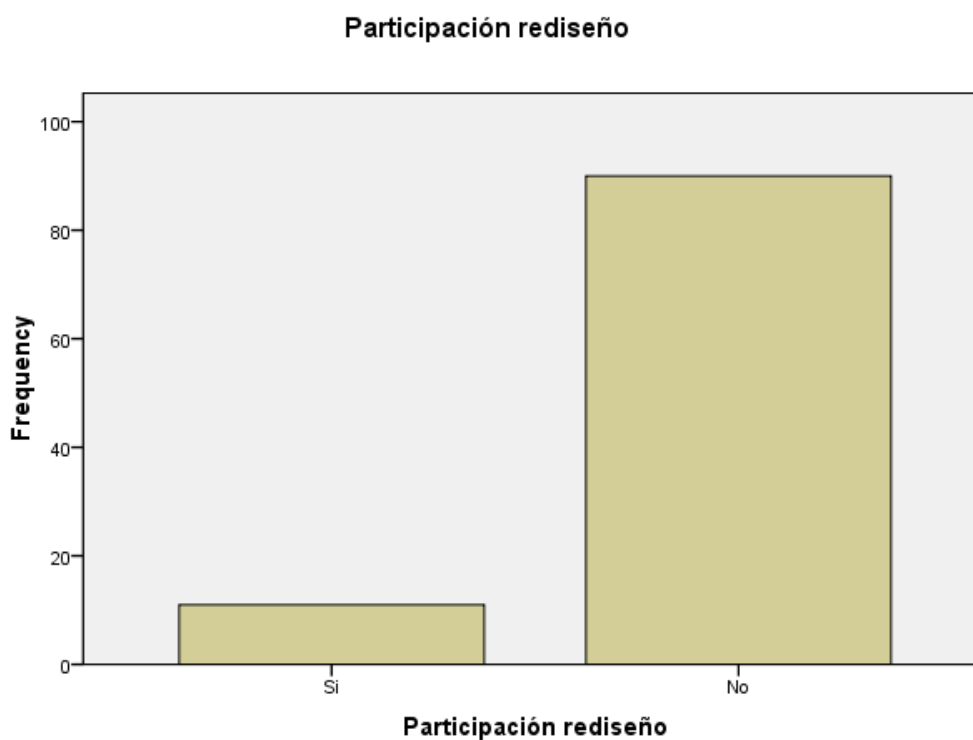
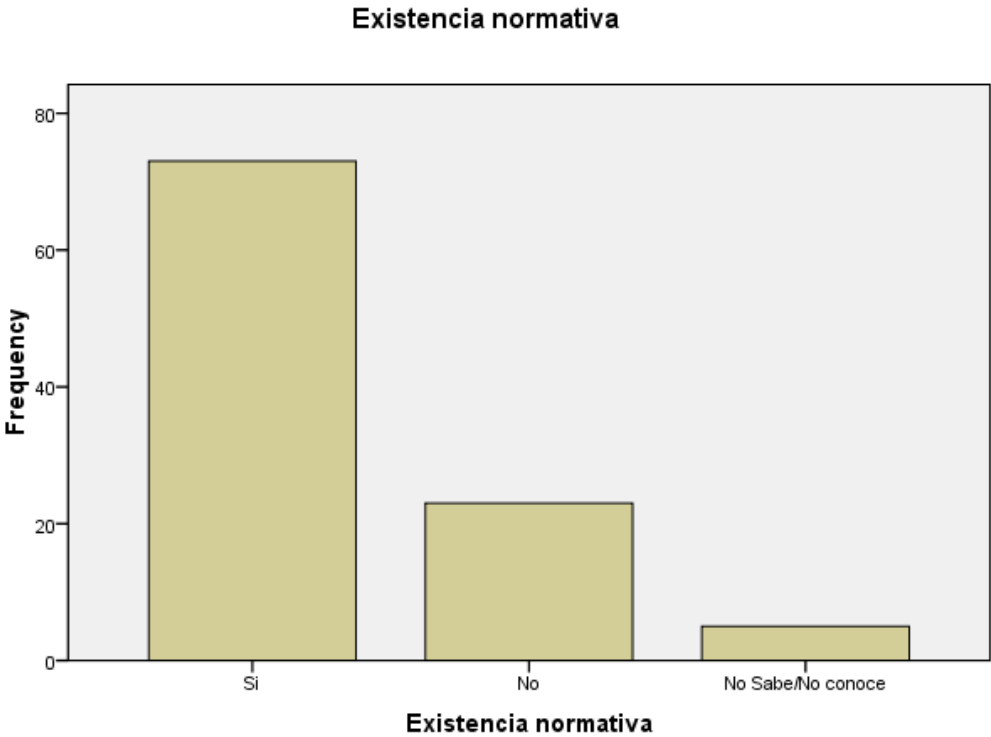


Figura 10. Frecuencia participación en rediseño

Por lo reflejado en la tabla 12 y figura 10, fueron pocos los trabajadores que participaron en la decisión de llevar a cabo el rediseño del diario El Nacional. Sólo un 10,9% manifestó haber participado en este proyecto y un 89,1% indicó que no participó en dicha decisión.

En este apartado, vale la pena mencionar que la interacción y manifestaciones conductuales, definidas por Fernández Collado (1997) forman parte clave de la formación del sistema cultural que fortalece la identidad corporativa, que en el caso de la C.A Editora El Nacional se evidencia en un 10,9%.

Décima pregunta: ¿Existe una normativa para conservar el diseño



visual del periódico?

Tabla 13. *Frecuencia existencia de normativa*

Figura 11. *Frecuencia existencia de normativa*

La mayoría de los cuestionados (72,3%) respondieron que si existe una normativa para conservar el diseño visual del periódico, más no todos están de acuerdo, ni la conocen. Sin embargo, de existir una normativa, este aspecto responde a lo expresado por Fernández Collado (1997); las manifestaciones estructurales que conforman el sistema cultural de las organizaciones, involucran al marco normativo, modos de operación, estructura social, entre otros aspectos que de alguna manera garantizan el cumplimiento de los objetivos que fortalecen la identidad corporativa.

Para este instrumento participaron 101 trabajadores de diferentes departamentos de la organización:

Tabla 14. *Frecuencia departamentos*

Departamentos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulados
	Archivo	9	8,9	8,9	8,9
	Cuentas Claves	4	4,0	4,0	12,9
	Cuentas Particulares	3	3,0	3,0	15,8
	Finanzas	13	12,9	12,9	28,7
	Informática	5	5,0	5,0	33,7
	Mercadeo corporativo	8	7,9	7,9	41,6
	Mercad Circulación	2	2,0	2,0	43,6
	Nuevos Negocios	3	3,0	3,0	46,5
	Operaciones	5	5,0	5,0	51,5
	Redacción	22	21,8	21,8	73,3
	RRHH	7	6,9	6,9	80,2
	UN Distribución	2	2,0	2,0	82,2
	UN Interactivos	7	6,9	6,9	89,1
	UN Libros	5	5,0	5,0	94,1
	UN Revistas	3	3,0	3,0	97,0
	UN Tabloide	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

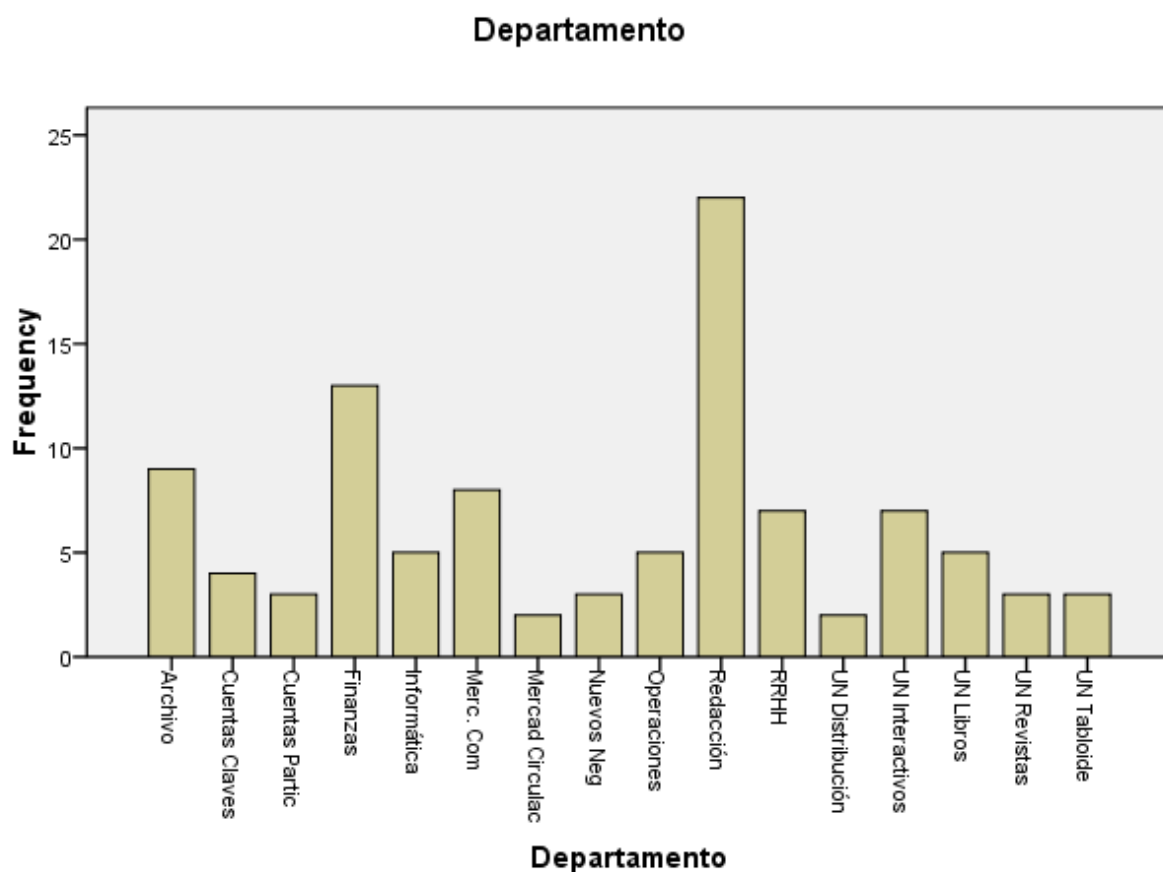


Figura 12. Frecuencia departamentos

En la tabla 14, con su figura correspondiente, se reflejan los departamentos o unidades de negocios que participaron y en qué medida respondieron el cuestionario, donde se evidencia que la mayor cantidad de participantes estuvo en el departamento de Redacción, seguido de Finanzas, Archivo y Mercadeo Corporativo.

Para una presentación de resultados más completa, se realizaron los cruces considerando las variables más relevantes:

Tabla 15. *Cruce departamento vs. Encabezado día domingo*

Departamento * Encabezado día domingo					
		Encabezado día domingo			
		Azul	Verde	Naranja	Total
Departamento	Archivo	0	0	9	9
	Cuentas Claves	0	0	4	4
	Cuentas Particulares	0	0	3	3
	Finanzas	1	1	11	13
	Informática	0	1	4	5
	Mercadeo y comunicaciones	0	0	8	8
	Mercadeo de circulación	0	0	2	2
	Nuevos Negocios	0	0	3	3
	Operaciones	0	0	5	5
	RRHH	0	0	7	7
	Redacción	0	0	22	22
	UN Distribución	0	0	2	2
	UN Interactivos	1	0	6	7
	UN Libros	2	0	3	5
	UN Revistas	0	0	3	3
	UN Tabloide	2	0	1	3
	Total	6	2	93	101

En este cruce se evidencia cómo casi en la totalidad de los departamentos participantes coinciden en que el encabezado del periódico en su edición dominical es de color naranja.

Una persona del Departamento de Finanzas contestó que es de color azul, y dos personas de la Unidad de Libros contestaron que es de color verde.

Se puede apreciar que la mayoría de personas que contestaron correctamente, pertenecen al departamento de Redacción, seguidos del departamento de Finanzas.

Tabla 16. *Correlación departamento vs. Encabezado domingo*

Medida simétrica			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal	Phi	,689	,020
	N de casos válidos	101	

En la tabla 16 se refleja el *phi*, un valor estadístico, que permite conocer la relación entre variables. Cuando dicho valor esta cercano a 0 no es significativo, mientras que cuando está cerca de 1, hay una relación importante. En este caso, 0,689 representa una relación moderada entre las variables departamento y encabezado del día domingo.

Tabla 17. *Cruce departamento vs. Aumento en ventas*

Departamento * Aumento en ventas					
		Aumento en ventas			
		Si	No	No contesta	Total
Departamento	Archivo	3	3	3	9
	Cuentas Claves	3	1	0	4
	Cuentas Particulares	3	0	0	3
	Finanzas	8	5	0	13
	Informática	3	0	2	5
	Mercadeo y comunicaciones.	8	0	0	8
	Mercad Circulación	2	0	0	2
	Nuevos Negocios	3	0	0	3
	Operaciones	3	1	1	5
	RRHH	5	0	2	7
	Redacción	9	3	10	22
	UN Distribución	0	0	2	2
	UN Interactivos	4	1	2	7
	UN Libros	0	4	1	5
	UN Revistas	3	0	0	3
	UN Tabloide	1	1	1	3
	Total	58	19	24	101

Al igual que en el la tabla 15, la tabla 17 refleja lo contestado por cada departamento, pero esta vez con respecto al aumento de las ventas. En este caso se observa una gran diversidad de resultados, que en su mayoría manifestaron considerar que las ventas si aumentaron después del rediseño, así como también contestaron que desconocían esta información.

Tabla 18. *Correlación departamento vs. Aumento en ventas*

Medidas simétricas			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal	Phi	,721	,007
	Casos válidos	101	

En este caso existe una relación más cercana (0,721). Es decir, la mayoría de los trabajadores concuerdan en que si hubo un aumento en las ventas del periódico después del rediseño.

Tabla 19. *Cruces Departamento y Encabezado vs. Semana*

Departamento * Encabezado vs. Semana					
		Encabezado vs. Semana			
		Si	No	No Sabe	Total
Departamento	Archivo	5	3	1	9
	Cuentas Claves	2	2	0	4
	Cuentas Particulares	1	2	0	3
	Finanzas	4	9	0	13
	Informática	3	1	1	5

	Mercadeo y Comunicaciones	4	4	0	8
	Mercad de Circulación	1	0	1	2
	Nuevos Negocios	0	1	2	3
	Operaciones	0	3	2	5
	RRHH	0	5	2	7
	Redacción	10	7	5	22
	UN Distribución	1	0	1	2
	UN Interactivos	4	3	0	7
	UN Libros	0	0	5	5
	UN Revistas	0	2	1	3
	UN Tabloide	2	0	1	3
	Total	37	42	22	101

En este caso, se observan dudas sobre los cambios que tiene el encabezado a lo largo de la semana. Los departamentos en los que más trabajadores contestaron correctamente fueron; finanzas y redacción.

Tabla 20. *Correlación departamento y encabezado vs. Semana*

Medidas simétricas			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal	Phi	,720	,007
	Casos válidos	101	

Al igual que en el cruce anterior, la relación es cercana (0,720). Esto significa que hay relación entre las variables, pero sigue existiendo incertidumbre en cuanto a este apartado, debido que 37 personas

respondieron que el encabezado se mantiene igual a lo largo de la semana, 42 dijeron que no y 22 contestaron que no sabían.

Tabla 21. Cruces aumento en ventas vs. Investigaciones de mercado

Aumento en ventas * Investigaciones					
		Investigaciones			
		Aburrido, serio, anticuado	Moderno, actual, colorido	No Sabe / no Contesta	Total
Aumento en ventas	Si	0	56	2	58
	No	1	14	4	19
	No contesta	1	16	7	24
	Total	2	86	13	101

Con la presente tabla se puede afirmar que 56 personas coincidieron que el público externo consideró el rediseño moderno, actual y colorido y al mismo tiempo que las ventas aumentaron.

De la misma manera, 14 trabajadores coincidieron en que el rediseño fue considerado moderno, actual y colorido, y que las ventas no aumentaron.

Tabla N° 22. Correlación aumento en ventas vs. Investigaciones

Medida simétrica			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal	Phi	,383	,005
	Casos válidos	101	

En las tablas 21 y 22, se refleja una relación baja moderada (0,383) entre las variables “aumento en ventas” e “investigaciones”. Esta relación se considera significativa por estar en el rango 0,05 y 0,00.

La mayoría de los empleados respondieron que concuerdan en que el diseño fue considerado moderno, actual y colorido y al mismo tiempo consideran que hubo aumento en las ventas.

Tabla 23. Cruce entre participación en rediseño y existencia de normativa

Participación rediseño * Existencia normativa					
		Existencia normativa			
		Si	No	No Sabe / no conoce	Total
Participación rediseño	Si	7	4	0	11
	No	66	19	5	90
	Total	73	23	5	101

En la tabla 23 se puede apreciar que de las personas que participaron en el rediseño, no todas conocen la existencia de una normativa para conservar el diseño visual del periódico. Sin embargo, Un grupo considerable de personas que no estuvieron involucradas, saben que existe alguna normativa.

Tabla 24. *Correlación entre participación en rediseño y existencia de normativa*

Medida simétrica			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por nominal	Phi	,131	,419
	Casos válidos	101	

El *phi*, en este caso, representa un valor bajo, lo que indica que no existe una relación significativa entre las variables participación en el rediseño y existencia de normativa. Entendiendo que, no todos los involucrados en el rediseño conocen la existencia de las normativas para conservar el diseño visual del periódico.

6.3. Entrevistas realizadas

Por último se realizaron cuatro entrevistas semi estructuradas a algunos directivos involucrados de manera significativa con el rediseño del diario El Nacional:

6.3.1. Miguel Henrique Otero, Presidente Editor

¿Participó algún agente externo?

Si.

¿Cuál fue la participación de ese agente externo?

Siempre para una cosa así se necesita un asesor externo. Esos asesores recogen las necesidades, trabajan con esa información y con los

periodistas que están en eso y van creando las nuevas formas de el rediseño.

¿Cómo fue la participación del público interno en la decisión de llevar a cabo el rediseño?

Muy tensa, porque hubo encuestas, ellos mismos...se nombró a una comisión de la gente del periódico, de la redacción y ellos mismos escogieron a los asesores...y por lo general no se hace así, siempre es la empresa quien escoge y toma decisiones.

¿Conoce la reacción del público interno, una vez presentado el rediseño?

Una vez presentado el rediseño hubo muchas dudas porque fue un cambio muy radical, pero después lo fuimos corrigiendo, y hoy en día todo el mundo ama el rediseño.

¿Existe una normativa para mantener el diseño visual del periódico?

Si

¿La conocen todos los trabajadores?

Los de la redacción, si.

¿Qué acciones llevó a cabo El Nacional para motivar a sus empleados a trabajar en el rediseño?

El tema participativo...ellos fueron los que decidieron y participaron en ese proyecto.

Actualmente el periódico presenta diferentes fuentes tipográficas, ¿por qué?

Eso se lo puedes preguntar a la gente de diseño.

¿Con qué valores trabaja la empresa?

Bueno hay un valor importante en el rediseño que fue la cercanía con el lector, por eso aparece el cuerpo Ciudadano. Se hicieron paneles de lectores. Se hizo mucho trabajo de campo. Entonces allí tienes un valor, acercarse al lector...acercarse a la gente.

¿Por qué cambiaron el formato del periódico? Primero a tabloide y luego a estándar...

Bueno porque quisieron hacer un cambio demasiado radical y creo que se pasaron...fue demasiado...entonces se mantuvo la reducción del estándar, pero los tabloides hubo que regresar al estándar porque estuvimos siempre en consulta con los lectores, pero no regresamos al estándar original, regresamos al estándar más recortado.

¿Hubo un aumento de tiraje después del rediseño?

No, no hubo un aumento, más bien hubo un retroceso porque el rediseño se hizo con una nueva tecnología. Tuvimos problemas con la máquina...entonces hubo un bajón en la circulación, un problema técnico...entonces no sabemos si era por los tabloides o por los problemas técnicos, pero ya eso se ha estabilizado.

Según investigaciones de mercado, el rediseño fue innovador, moderno y colorido, dando una nueva vida al periódico. Como parte de El Nacional ¿usted siente lo mismo?

¡Si, claro!

6.3.2. Cenovia Casas, Gerente Editorial

¿Participó usted en la decisión de llevar a cabo el rediseño?

Claro, te cuento. El Dr. Otero convocó a una reunión en mayo del 2004 en el club Izcaragua a un grupo de Jefes de la empresa, para pensar en el cambio que tenía que tener el periódico y eso fue una sesión de *brain storming* que se llama, y se dijo que tenía que tener el periódico un cambio radical, y a ese cambio radical se le pusieron una serie de postulados, una serie de *ítems* o elementos, y en función de eso, el Dr. Otero nombró a un comité de rediseño.

Ese comité de rediseño estuvo integrado por varias personas. Una persona externa al periódico que fue Tulio Hernández, estuvo integrado por varias personas internas del periódico, en ese entonces las persona que era Gerente Editorial del periódico que ya no está, la Sra. Albor Rodríguez, el jefe de economía en ese entonces que era el Sr. Telmo Almada, yo, que en ese entonces era jefe de política, el Sr. Italo Atencio por el área comercial, el Gerente de Arte del periódico que ya no está tampoco que era el Sr. Jaime Cruz, y nosotros conformamos ese comité de rediseño y comenzamos a

pensar como íbamos a trabajar. ¿Por qué? Porque todos los rediseños tienen dos formas de llevarse acabo.

Muchas veces los periódicos contactan empresas extranjeras, externas, no necesariamente extranjeras pero externas al periódico...que se plantean un rediseño y lo implantan, de una manera “porque sí”, y la gente...y los periodistas del periódico no tienen nada que ver. Esto ya se hizo una vez en el periódico anteriormente, se contrató a la empresa de Mario García, una gran firma extranjera, cuando se hizo el primer rediseño de El Nacional, cuando El Nacional por primera vez tuvo color en la década de los 90.

Entonces, esto no era lo que quería el Dr. Otero porque este rediseño fue algo más allá, o sea, no solamente fue un maquillaje, no solamente tuvo que ver en la parte gráfica. Tuvo que ver con la manera de hacer periodismo, como abordar la noticia, como escribir...y entonces era más profundo, tenía que ver también con los recursos para hacer el periodismo, los recursos periodísticos.

Entonces, este comité ¿qué hizo? Comenzó a pensar como hacer el rediseño, cómo abordarlo desde adentro, y para eso, se abrió un concurso y se llamó a empresas externas, fueron empresas extranjeras, en este caso no participó nadie del país, para que nos viniera hacer la parte gráfica.

En este caso, ganó el taller Cases de Barcelona que es una gran firma extranjera, para hacer todo el rediseño gráfico. Con ella también ganamos algo muy importante; que ellos también nos ayudaron con lo que fue la reingeniería del proceso interno.

También colaboraron con nosotros otros asesores periodísticos, el Sr. Joan Francoise Fagel, un francés que se encarga de la parte digital de *Le Monde* y trajimos expertos como el periodista español, que es además Maestro de la Fundación Nuevo Periodismo, Miguel Ángel Bastenier, porque te estoy hablando que también teníamos que abordar la manera de hacer periodismo de otra manera, de otra forma, con una estructura mucho más breve, sin perder la profundidad ni la calidad, porque el cambio que íbamos hacer en el periódico implicaba muchas cosas, otros recursos.

Entonces bueno y además creamos otros comités internos del periódico, hicimos que los periodistas se sentaran en un comité pequeño de cómo 5 periodistas a pensar en el periódico que ellos querían tener. ¿Cómo sería ese nuevo periódico? Con estos postulados que salieron también de Izcaragua y con los postulados que el comité de rediseño estaba también pensando, sin perder los valores núcleos de El Nacional, esos valores núcleo de su fundación, que Miguel Otero Silva pensó para El Nacional, que son los valores de sus 65 años; valores de democracia, del periodismo verdadero, eficaz, veraz, responsable, la libertad de expresión.

O sea, una serie de valores que están dentro de nuestro ADN, como dice Miguel Henrique Otero...además moderno, ágil, por otro lado también hicimos muchos *focus groups*, estuvimos haciendo encuestas entre los periodistas y nuestros lectores, o sea... ¿qué periódicos quieren ustedes tener? Teníamos que modernizarlo, por ejemplo le preguntábamos a nuestros lectores, si ustedes ven este periódico que tienen ahorita, ¿cómo los representa?

Entonces decían; bueno este periódico se parece a un señor de 65 años que es así, asao, sancocado. ¿Qué periódico les gustaría a ustedes tener? Entonces le daban unas cualidades mucho más modernas.

Entonces bueno, así fuimos llevando el rediseño en 18 meses, o sea, que como verás, pasó por muchas etapas, pasó por muchas pruebas, y pasó porque se trabajara desde adentro, con mucho corazón, mucha pasión, con mucha vivencia interna y bueno con la asesoría del taller Cases y con la asesoría de Jean Francoise Fogel, que nos ayudó a pensar en los procesos que tenía que tener este nuevo periódico en su estructura interna, porque El Nacional nuevo que tenemos aquí en la redacción no se parece en nada a El Nacional anterior.

Así como el periódico no se parece en el papel, no se parece la redacción, la estructura interna ahora consta de una mesa de redacción donde hay un jefe de cierre, un jefe de apertura, un jefe de fin de semana que ayuda a la Gerente Editorial que soy yo, a trabajar el periódico día a día, eso no existía antes y eso nació también con el rediseño.

Específicamente ¿cuál fue su labor en ese comité de rediseño?

Fue un trabajo en equipo en esos 18 meses. Es decir, detectar una particular actividad de nosotros no, fue un trabajo de pensamiento, te digo que muy acompasado.

De repente tuvimos muchas tareas, no las repartimos pero fue llevando a delante todo el proceso. Ya al final en los últimos 4 meses antes

del lanzamiento del periódico, ya yo no era la Jefe de nación, ya era la Gerente Editorial, entonces me toco hacer 2 cosas, sacar 2 periódicos al mismo tiempo, seguir sacando el periódico viejo a la calle y empezar hacer las pruebas del periódico nuevo, al mismo tiempo...se hacía en paralelo. Y eso fue bueno, una prueba bastante dura para todos, para la redacción, como te digo fue un trabajo en equipo, pero me tocó dirigirlo.

Una vez presentado el rediseño, ¿conoce usted la reacción del público interno?

Interno y externo. Porque como te digo se fue testando, nosotros no podíamos lanzar este producto sin testarlo y también como te digo fue un producto que se originó desde adentro. Entonces desde el principio, desde que nació le preguntamos siempre a los periodistas, ¿Qué te acerca al nacional? ¿Qué te hace sentir orgulloso del periódico que haces? ¿Qué no quieres perder del el periódico? ¿Qué quieres mantener en el nuevo periódico...si hubo un poco de preocupación porque la estructura es más breve, entonces siempre hubo un poco de resistencia de que ahora estoy escribiendo menos, ya no tengo el mismo espacio para escribir.

Entonces hubo que ir entendiendo mucho esto, estarle explicando mucho a los periodistas, trabajar mucho los jefes, los coordinadores, y los editores muy de cerca con los periodistas para ir venciendo ese tipo de resistencia al cambio que siempre se da en todo proceso.

Se puede decir que fue un proceso de adaptación.

Si, fue un proceso de adaptación, y eso también lo vivimos con los lectores. Hubo lectores que no se sintieron...sobre todo con los

tabloides...convencidos de los tabloides, nos pasó con los tabloides de escenas y los tabloides de deportes. Hicimos *focus groups* para ver que pensaban los lectores de esos dos cuerpos y los lectores pidieron el cambio de esos dos cuerpos y bueno... nosotros los cambiamos.

En principio ¿por qué tomaron la decisión de cambiar los formatos a tabloides?

Mira, porque nosotros pensábamos, cuando hicimos el rediseño a esos dos cuerpos, hicimos unos *focus* iniciales a lectores jóvenes, en las audiencias segmentadas hubo una aceptación, pero claro ¿qué pasa? Que cuando presentas un rediseño tú no presentas las lecturas como son. Uno presenta lo que se llama lecturas de primer nivel, tú no presentas textos verdaderos entonces, claro, la gente se impacta con los tamaños con los colores, pero no leen.

Cuando tú presentas el producto tal como es, entonces hay otro impacto. Y luego el problema no era a lo mejor tanto con el tamaño, sino como venía encartado, venía un poco complicado el encarte para los tamaños de los tabloides, había que desarmarlo, entonces eso creo un poco de ruido a lo mejor no fue tanto el tamaño como el encarte, hubo un poco de ruido allí, y preferimos eliminar esos ruidos.

En la parte gráfica, manejan varios tipos de fuentes tipográficas ¿Qué quisieron transmitir?

Eso fue una propuesta gráfica del taller Cases, nunca discutimos eso. Simplemente nos gustó, nos impactó, lo resolvimos así, pero nunca tuvimos un pensamiento acerca de eso. Fue una propuesta y fue aceptada.

Qué me puede decir de la inclusión de un personaje, objetos o caricaturas en el encabezado del periódico.

El Friso, es una tendencia...lo ves que no solamente está aquí, está en el mundo entero, es una manera de optimizar el espacio, creo que lo puedes ver en El Mundo, en Ultimas Noticias. Es una tendencia de diagramación moderna, no solamente aquí, en el mundo entero. En el periodismo europeo se usa mucho.

¿Añadir color a los diferentes encabezados de cada cuerpo también fue una propuesta del taller Cases?

Te acuerdas que el anterior periódico tu lo podías reconocer por el cuerpo A, cuerpo B, cuerpo C, ¿cómo ibas tu a resolver el reconocimiento de los cuerpos? Ahora no los resolvemos así, ahora los cuerpos tienen nombre y apellido y la gente los puede reconocer por sus colores y por sus nombres y apellidos, entonces, esa es parte de su identificación.

El refrescamiento del logo.

También fue propuesta del Grupo Cases.

¿La participación de los trabajadores o público interno fue nada más a nivel de la redacción? ¿El área corporativa no tuvo nada que ver?

Si, bueno, nosotros, el comité de rediseño, siempre se reunió con sus ejecutivos. Cuando tu haces esta pregunta es bien importante, nosotros nunca tomamos ninguna decisión que no consultáramos con el Doctor Otero

ni con el Doctor Sucre e incluso cuando nosotros necesitábamos que se ampliara hasta el Simón Alberto Consalvi o a nuestro Vicepresidente editorial Argenis Martínez, nosotros ampliamos.

E incluso muchas decisiones que nosotros teníamos que tomar operativas...Por ejemplo, cuando tu me dices ¿Cómo ustedes tomaron la decisión de un cuerpo estándar a uno tabloide? Nosotros teníamos que hablar por ejemplo con José Abate nuestro Gerente de Operaciones, porque muchas de esas decisiones pasaron por la configuración de nuestra *Wifag*, que es nuestra imprenta.

O sea, todas esas decisiones pasaron por consulta de los miembros de la empresa, incluso el montaje de la mesa de redacción la configuración del nuevo personal, nosotros nos reunimos con nuestra Gerente de Recursos Humanos. Todo el rediseño del periódico, cuando tocaba alguna área que necesitaba de una decisión nueva, inmediatamente el comité de rediseño se ampliaba e iba a un comité ampliado y se convocaban a otras personas y explicábamos, explicábamos y explicábamos. Lo bueno de este rediseño es que siempre se comunicó, siempre se estuvo en constante comunicación con todas las áreas y todo el personal de la empresa, y lo fuimos comunicando paulatinamente.

¿Qué tipos de acciones se llevaron a cabo para motivar a los trabajadores a realizar el rediseño?

Por ejemplo, abrimos en el Internet un e mail, nosotros pusimos monte sus propuestas allí, cualquier comunicación que usted quiera con el comité de rediseño, los involucramos. Incluso sabes que hicimos, pusimos como

cuatro días de que el comité de rediseño recibía mudo a la gente. O sea tú ibas y simplemente escuchabas y anotabas.

¿Existe una normativa para conservar el diseño visual del periódico?

Si, tenemos nuestro manual de estilo gráfico, tenemos nuestras plantillas para cada cuerpo. Cada cuerpo tiene su plantilla. Tenemos un manual para la portada y un manual para cada cuerpo. Estamos en constante creación, fíjate que yo tengo aquí portadas diferentes, no significan que son estáticas.

La Gerente Editorial del periódico tiene bajo su responsabilidad economizar la portada. Todos los días estoy enfocando a la gente a que se hagan nuevas formas de portada pero siempre respetando los cánones del rediseño *ok*? Siempre sabiendo que la modulación de nosotros es una modulación muy particular, es una modulación horizontal, nuestras plantillas están echas así.

¿Los periodistas están al tanto de esa normativa?

Si, los periodistas como tales...todo el mundo tiene conocimiento del rediseño, en tanto en cuanto manejan los recursos, porque nosotros tenemos una hoja de recursos. Cuando te hablo de recursos...nosotros tenemos; el dato, la cifra, lo dijo, o sea nosotros creamos ese comité que te dije de periodistas que se involucró en el rediseño... nosotros tenemos recursos creados por los mismos periodistas, o sea, esos los conocen todos, se usan mas, se usan menos. Quizás los periodistas como no tienen que diagramar, porque eso es un trabajo de los jefes y de los coordinadores, manejan menos a lo mejor esto.

Pero todo el mundo maneja los recursos, porque a la hora de llegar un periodista con una información, el periodista así la plantea al jefe o al coordinador. Le dice, mira yo tengo aquí esta información yo creo que aquí puedo tener un dato una cifra, tal o cual recurso.

Hace un rato me hablaba de que ustedes quisieron mantener los valores de la empresa como parte del rediseño. ¿Conoces esos valores con los que trabaja la empresa?

Potenciar los valores núcleos de El Nacional:

Pluralismo, defensa a la democracia, compromiso con el progreso, credibilidad, innovación, ser referencia intelectual y factor de cambio del país. Entonces a ver, cuando decimos eso decimos...fíjate que cuando decimos por ejemplo reportar credibilidad, con el rediseño nosotros comenzamos teniendo Consejos Editoriales. Entonces ¿qué pretendíamos nosotros con el rediseño? Diferenciarnos claramente de la competencia, ser un diario con una fuerte identidad propia; entretenido, lúdico, atractivo, fresco, osado. Ser un diario venezolano que muestre a todos los venezolanos, darles protagonismo a los ciudadanos, no solamente a figuras públicas ni voceros oficiales.

Ser un verdadero diario de información general y no solamente político, ser un verdadero diario nacional que incorpore temas que le den una óptica del país a nuestros lectores de Caracas, incorporando temas y ópticas que normalmente no son cubiertos por la prensa regional, ser un diario que escucha a los lectores y que dispone de estrategias sistemáticas para lograrlo, atiende sus necesidades y expectativas y respeta sus derechos. Ser

un diario *multitarget*, segmentado para toda la familia, por eso es que tú ves que muchos cuerpos tienen nombre y apellido y diferentes colores.

¿Hubo un aumento de tiraje?

Eso se lo puedes preguntar al Sr. Atencio.

Según investigaciones de mercado, el rediseño fue innovador, colorido, le dio otra vida al periódico, usted como parte de El Nacional, ¿también piensa lo mismo?

Yo estoy feliz con el rediseño, yo todos los días creo que el rediseño no se agota, tiene grandes posibilidades de crear. Y recuerdo que Ricardo Klappenbach, el Director del Diario El Clarín, que también trabaja con el Taller Cases, vino a trabajar con nosotros durante el rediseño, y en una conversación nos dijo, un rediseño, cuando comienza, no termina.

Yo creo que nuestro rediseño, no se ha acabado, o sea empezó y va a continuar y que continúe en la medida que nosotros vamos a poder irlo mejorando cada vez mas y afinándolo porque así debe ser en el sentido de que la calidad editorial se impone siempre, y bueno porque además, el progreso, la modernidad, las nuevas técnicas, así también se imponen y siempre... así como yo hago portadas nuevas todos los días, creo que el rediseño no los va a permitir y el desarrollo del diseño gráfico también.

Entonces yo siento que esto que el Taller Cases nos brindó fue una herramienta maravillosa para poderlo mejorar todos los días. Yo me siento muy contenta, yo creo que es ágil que es moderno, que el público cada día lo

está entendiendo y lo está aceptando mas, que para nosotros es lo más importante.

¿Usted cree que hay más productividad?

Es una herramienta que estamos aprendiendo a manejar mejor. Los periodistas se están adaptando más, están aprendiendo a escribir con mucho más densidad los caracteres, ya saben que con 1800 caracteres pueden decir lo que tienen que decir, antes les costaba, decían no puedo con 1800 caracteres, ahora saben que si pueden y que podemos ser productivos con 1800 caracteres, que podemos ser rendidores en una pagina, o sea creo que si que estamos aprendiendo a manejar la herramienta.

6.3.3. *Lionel Arida, Coordinador de diseño*

¿Participó usted en la decisión de llevar a cabo el rediseño?

No en la decisión como tal, más en lo que fue la producción del rediseño, la implementación de la propuesta gráfica de Cases, que fue la empresa que realmente se apoyo el tema gráfico. Es decir, la puesta en práctica de esa propuesta al periódico, bajo una plataforma dada.

Por supuesto he tomado decisiones de diseño en el camino, una cosa es la propuesta y otra cosa es la realidad partiendo del periódico. En la marcha, por supuesto, yo he tomado decisiones de diseño que en un primer período fue concertada con la empresa y pues bueno ya se independizó.

Específicamente ¿cuál fue su participación?

Una participación importante que yo tengo es que con la parte tecnológica. Porque el rediseño, no solo fue sobre el aspecto gráfico del periódico, a parte que el rediseño involucró una serie de cambios radicales y estratégicos, se reorganizó el periódico, se reestructuró el periódico, hay una nueva sede, es decir, hay una nueva plataforma tecnológica distinta.

Nosotros veníamos trabajando con una aplicación que se llama *Quarkxpress*, lo que es la redacción o por lo menos los secretarios de redacción, que es un termino bastante enredado porque realmente son diagramadores, terminaron o han estado trabajando con *Indesign* específicamente CS2 que fue la versión que para el momento se seleccionó, entonces yo un poco con la experiencia he sido un instructor de aplicaciones *Adobe*.

Entre ellas, esta aplicación de *indesign* y una forma de involucrarme con el rediseño entre otras cosas ha sido dedicarme a los talleres de adiestramiento de esta aplicación a lo que es un vasto numero de personas dentro del periódico entre 60 o 65 personas, los actualice tecnológicamente y a raíz de involucrarme de ser una especie de “experto” en la aplicación, pues me involucre con el equipo de diseño. Cases lo que respondía es a resolver el problema grafico entre otras cosas, es decir, ya la parte técnica de cómo el periódico implementa ese diseño es responsabilidad del periódico.

En una primera etapa mi responsabilidad fue el adiestramiento de los diseñadores o de los secretarios de redacción, aparte de otro tipo de personal en otras áreas; revistas, pre prensa. Luego del adiestramiento de la aplicación, yo me enfoco en darle estructura a ese diseño, la estructura

técnica mas que todo y operativa. Es decir, como podemos implementar ese diseño de la forma más automática posible para el periódico, esa es mi responsabilidad actual eso todavía no ha terminado, probablemente todavía tome un pedazo de tiempo, originalmente estaba planteado poner un equipo de trabajo pero, circunstancias particulares han hecho que sea yo solo.

El nuevo periódico tiene más de dos fuentes tipográficas ¿por qué?

A ver, hay dos fuentes principales, una que se llama *Whitney* que tiene diferentes estilos como; *bold*, *convece*, *black*, *black* convince, itálica, la *whitney* es una de las familias principales y la otra familia es en este caso la *Cenntenial*, también es otra de las tipografías fundamentales, y luego está la *Utopia*.

Esas son básicamente las tres familias, ahora como son familias bastante amplias entre otras cosas se seleccionaron porque son familias tipográficas viables, y se va desde la *Light* hasta la *black*, condensada no condensada, itálica no itálica, son familias que te permiten tener distintos niveles de lecturas.

La *Utopia* es la fuente principal para los cuerpos de texto, es decir, todos los cuerpos de texto del periódico utilizan la *Utopia*, lo que es el bloque de lectura principal. La *cenntenial* se utiliza básicamente para titulares en los dos cuerpos principales; Nación y Ciudadanos, también si no me equivoco para escenas.

Y la *Whitney* se utiliza como fuente complementaria para recursos tipográficos o recursos editoriales, y para el cuerpo de deportes, en su versión condensada.

¿Quisieron transmitir algo con esa diversidad de tipografías?

Dentro de la identidad de los cuerpos, se quiere que hubiera una personalidad en cada cuerpo. Ciudadano y Nación están mas relacionados entre si utilizan la *cenntenial* como tipografía para sus titulares, y para diferenciar un poco el cuerpo de deporte que tiene otro tipo de lector, otro tipo de dinámica, se utiliza la *Whitney* que es una tipografía en su versión *black* convence que va más acorde a la personalidad de este lector, y luego para escenas se utilizó la *Cenntenial* pero en su versión *Light*.

Es decir para hacerlo un poquito más estéticamente refinado, que dentro de la unidad tipográfica que se maneja del periódico, se le dio una personalidad a cada cuerpo, es decir, estamos manejando las tres tipografías en cada cuerpo pero de alguna forma hay una diferencia en sus titulares que le dan personalidad.

Simplemente con abrir el cuerpo, sabes si estas en Deportes o en Escenas o estás en Nación porque el concepto tipográfico es exclusivo para ellos. Ahora por su puesto hay una selección principal de esas tipografías que tienen que ver con su legibilidad, con su lectura...capacidad de lectura, son fuentes con mucha previsión, no son fuentes improvisadas.

Que una de las razones es lo que te digo, son familias muy amplias, manejan muchas versiones, que a veces es requerido pues recuerda que básicamente lo que uno hace en el periódico es jerarquizar información, entonces mientras más niveles tipográficos tienes, más niveles de jerarquía puedes generar en un recurso editorial, de eso es que se trata.

También aparece un objeto, personaje o caricatura en el encabezado del periódico.

Eso es lo que se llama Friso dentro del periódico. Cada tapa de cada cuerpo, lo que uno conoce como la portada o la tapa del periódico es del cuerpo de Nación, luego tenemos tres otras tapas que son Ciudadanos, Escenas y Deporte, por lo menos en su edición diaria, recuerda que también hay una edición dominical que compone otros cuerpos y hay encartes mensuales, quincenales que incorporan otros cuerpos.

Todos por lo general llevan una imagen, puede ser o bien; una ilustración, o bien una fotografía, dependiendo del tema, puede ser una fotografía de algo, o puede ser una fotografía de alguien. Eso está relacionado con la información del Friso, es decir en la tapa del periódico hay un solo friso, pero en las tapas de Ciudadanos, de Deportes y Escenas tenemos dos o tres informaciones en el friso, normalmente la imagen tiene que ver con uno de esos frisos, entonces si se trata una entrevista con un personaje en particular en el cuerpo Ciudadanos o Nación se adapta a la imagen. Igualmente es lo que es noticia.

¿Por que varía el color de la edición dominical?

Bueno, evidentemente se quiere...el lector del domingo es distinto al lector del resto de la semana. Se trata de diferenciar como un paquete de fin de semana. Se le quiere dar una personalidad particular, se seleccionó entre muchas propuestas gráficas, el naranja. El Naranja de alguna forma es complementario al azul, en términos gráficos, dentro de la gama de colores este azul que se esta manejando para El Nacional, el naranja es

complementario a ese azul. Entonces pudiera tener una analogía complementaria. Pero no hay una razón específica matemática porque se seleccionó, pero si se le quiere dar una personalidad particular, es decir, tratar de trabajar con una marca que identifique que es la edición dominical, que no pase por desapercibido.

Igualmente los diferentes cuerpos tienen colores en sus encabezados.

Ciudadanos trabaja un verde, deportes trabaja un naranja menos intenso que el de Nación de la versión dominical pues este tiene mas concentración de amarillo, y luego escenas tiene una especie de morado fucsia, muchas combinaciones.

Son estudios de color que se hicieron, por ejemplo el azul es un color que identifica al periódico desde hace muchísimo tiempo, entonces lo que se hizo fue una selección de azules específica que no solo fue una selección subjetiva sino que también tenía una carga objetiva porque dependíamos de una rotativa y un proceso de impresión específico, entonces dentro de una gama de azules se seleccionó el azul que mejor imprimía, para efectos técnicos, que estaba dentro de la gama de los azules que pensábamos pero que además imprimiese bien, que pudiera ser constante y reproducido de forma constante...entonces se trata de darle con el color personalidad a cada uno de los cuerpos, que cada uno tenga su propia identidad porque todos manejan las mismas tipografías entonces de alguna forma el color lo que está transmitiendo es identidad a través de los cuerpos.

¿Por qué cambiaron el formato? En principio a tabloide y luego vuelven a estándar.

Eso tiene muchas teorías. A nivel mundial, muchos periódicos están yendo de estándar hacia tabloide, por un tema de comodidad, es un tema de practicidad el lector prefiere un periódico mucho mas manejable es decir que no tengas que tener un metro con el periódico extendido eso es una tendencia mundial. Pero, también el periódico maneja un equilibrio entre la lectoría y la publicidad, es como un lado oscuro del periódico, pero la publicidad es un punto importante dentro del periódico entonces hay equilibrio.

Este formato es un poquito más pequeño que los formatos estándar que están acostumbrados, como El Universal, el periódico es más pequeño. Ahora, con unos estudios de mercado que se hicieron, con unos *focus groups* que se hicieron, se determinó...porque también se quería con el rediseño atraer gente joven, lectores jóvenes, ya que se ha visto que ya son menos los jóvenes que leen, pero que leen periódico son aún menos. Se quería captar el público joven y el público joven prefería mil veces el tabloide al estándar.

Se tomó esa decisión, pero eso implicaba por ejemplo en el cuerpo de Deportes y en el cuerpo de Escenas, que había una reducción de contenido. Había aspectos técnicos que considerar con la rotativa que se tenía. La publicidad no estaba del todo contenta con ese formato entonces no solamente eso, entre otras muchas decisiones se decidió cambiar esos cuerpos que originalmente salieron en tabloide a estándar...Eso fue una prueba también y obviamente el mercado dijo que no.

A nivel interno, una vez presentado el rediseño, conoces la reacción de los trabajadores.

Todos los cambios producen reacciones adversas. Internamente hay personas que están sumamente contentas con el rediseño y hay personas que lo detestan por muchas razones...puede ser desde que tienen que escribir menos, porque el espacio es mas reducido... también una tendencia mundial que se quiere es tratar de condensar más la información, es decir, porque bueno si tenemos un problema de lectores, si tratas de darles una noticia en 11000 caracteres evidentemente va a ser más tedioso que si la presentas en 3000 o 2500, la idea también es dar más información y mucho mas precisa y mucho más condensada, pero todo periodista no se acostumbra.

Lo mismo la parte de diagramación, tienes 5 o 6 años acostumbrado a diagramar de una manera y de la noche a la mañana tienes que diagramar de otra manera ajustado a otro diseño. Todos esos cambios evidentemente generan al principio una reacción que por lo general es a la defensiva, inclusive sólo con el cambio del programa, bastó solo que la aplicación donde originalmente se montaba el periódico que era *Quark*, pasara a ser *indesign* eso a produjo en algunas personas conflicto. Porque también el rango de edades de los trabajadores son muy amplios no? Puedes tener un diagramador que tenga 23 años como puedes tener un diagramador que tenga 60.

¿Existe alguna normativa para mantener el diseño visual del periódico?

Bueno, nosotros trabajamos con varios sets de plantillas. Se crearon plantillas de páginas, hay alrededor de 250 plantillas aproximadamente que

bueno se van haciendo modificaciones que van rotando dependiendo...te estoy hablando entre los cuatro cuerpos. Entonces, la plantilla garantiza un poco que se preserve precisamente esa identidad visual a lo largo del tiempo, porque hay menos intervención, o sea tienes menos espacio, a lo mejor es algo que para el diagramador, para el diseñador es un punto negativo pero precisamente para la continuidad de la identidad es un punto positivo, no hay mucho espacio para la creatividad pues está casi todo prediseñado.

Es decir, lo que hace es ahorrarte más tiempo para ordenar mejor la información. Eso es una de las normativas. Parte de mi trabajo como Coordinador de Diseño, es que eso se respete, es decir, que se respeten los estilos dentro del periódico. Las páginas pasan por un proceso de corrección en el día y pues en el caso de los Coordinadores de diseño su trabajo es revisar esos aspectos de diseño y que se mantenga esa coherencia visual. Ahora si, no es una, hay muchísimas y eso varía también de cuerpo en cuerpo.

Las personas que trabajan para determinado cuerpo ¿conocen lo que les corresponde?

Si, se manejó un sistema de...se imprimieron esas plantillas, y cada una de las secciones tiene un juego de plantillas y ellos seleccionan de ese juego de plantillas, que páginas se ajustan mas a la segmentación de notas que van a tener y eso pasa por lo que nosotros llamamos, un pre diseño, los diagramadores pre diseñan las páginas, normalmente en la mañana para que luego el secretario o diagramador que va a definitivamente hacer la página, tenga algún trabajo adelantado y lo que tenga es que básicamente vaciar la información y decir que fotografías, qué textos, que imágenes se van a colocar dentro de la página.

Eso como te digo ayuda a que el rediseño se mantenga en el tiempo.

Tenemos ya, más de un año y medio que el periódico salió con este nuevo diseño, se hizo una evaluación recientemente, se tomaron dos semanas al azar del periódico, y se hizo una evaluación en términos gráficos de cómo ha estado funcionando el rediseño, si se había alterado o no se había alterado, qué áreas específicas del rediseño se estaban modificando y esos resultados se van a discutir pronto.

Se va hacer otra rotación a final de año porque las necesidades van haciendo que el rediseño se deforme, hay cierta rigurosidad con la extensión de los títulos, si son de dos líneas, si lleva una línea, hay, como te he explicado, una jerarquía de información que debe ser respetada, entonces, los titulares más importantes que son los titulares mas grandes y van en la parte mas superior, los titulares menos importantes tienen un puntaje tipográfico menor y van en la parte inferior, hay una diagonal importante de jerarquización que debe respetarse, y más de una pagina a otra.

Eso entre otras cosas, que bueno...la dinámica a veces hace que no se respeten. Es decir, hay un grado de flexibilidad, pero uno procura que no se rompa la jerarquía. Que el lector, fácilmente, sin leer, sepa cual es la nota más importante y cuál es la menos importante.

¿Se llevaron a cabo acciones que motivaron a los trabajadores hacer el rediseño?

Bueno, yo no estaba en el periódico en esa etapa, tengo poco más de dos años en el periódico. Había trabajado en el periódico como infógrafo hace 8 años por un período de un año. Tengo entendido que se hicieron

grupos de trabajo dentro del periódico y esos grupos de trabajos se encargaron de vaciar una serie de inquietudes. Esas inquietudes fueron canalizadas en esos grupos de trabajo y la empresa que se encargó de la propuesta gráfica las recibió y les dio respuesta, es decir, previo al rediseño se recibieron una serie de propuestas, consejos e inquietudes por parte de los trabajadores.

Ahora ¿cómo se organizaron esos grupos de trabajo? De eso no tengo información, pero si se que ocurrieron.

Es decir, que mucho del rediseño surge de necesidades específicas y de inquietudes específicas internas que después se complementaron con los *focus groups*, te explico, existieron números ceros de diseño que se llevaron a *focus groups*, y en esos *focus groups*, ya gente que no tenía nada que ver con el periódico de distintas edades y de distintos sexos, pues daban su opinión, les gusta o no les gusta, me parece pequeño, me parece grande, me parece femenino, me parece masculino, cada quien daba los adjetivos calificativos que consideraba y en función de esos resultados se hicieron ajustes del rediseño.

¿Qué valores de El Nacional, crees que se reflejan en el rediseño?

Creo que el más importante, es decir, el que un periódico como El Nacional considere rediseñarse...porque esto es un rediseño radical, pero el periódico realmente, constantemente se está rediseñando, estos rediseños radicales de repente responden a períodos de 4, 5, 6 ó 7 años dependiendo del momento pero...creo que si se puede de alguna manera sintetizar en un valor, creo que esa intención de estar actualizado, estar en contacto permanente con el lector, involucrar al lector, tratar de involucrarse con el lector es lo que se ve reflejado en querer rediseñarse, es decir, tener en

cuenta de que los gustos, van cambiando, se están tomando en cuenta, es como tener un acercamiento con los lectores.

Ellos saben que en un momento determinado va haber una nueva generación de lectores y ellos tienen que ponerse al día con esa nueva generación de lectores, y creo que eso es un valor que evidentemente...ya lo vimos en la forma de el rediseño, porque bueno la forma del rediseño responde a muchas cosas, formales e informales, pero el sólo hecho de plantearse rediseñarse que son costos importantes, ya están reflejando ese valor del periódico que es querer estar junto a su lector, es decir, estar a la par de su lector, el lector tradicional y de nuevos lectores.

Según algunas investigaciones de mercado, la gente considera que el rediseño fue innovador, moderno, colorido, que le da otra vida al periódico, usted como parte de El Nacional ¿piensa lo mismo?

Si, absolutamente. Yo por su puesto, quisiera más color aún, ahora hay ciertas limitaciones técnicas que tienen que ver con el equipo y producción que se tienen que no permiten que haya aún más color. Pero evidentemente del periódico que se hacía gráficamente, las tapas eran a color a pasar prácticamente en un 50% de color dentro del cuerpo, el color se explota gráficamente es decir es algo que se trata de utilizar, entonces si hay un cambio mucho mas dramático, con respecto al periódico que se tenía anteriormente.

Con relación a la productividad de los periodistas, considera que aumentó, se ha mantenido...

Bueno, como te digo, estoy más enfocado a lo que tiene que ver con la parte gráfica, yo no estoy involucrado con procesos, es decir, si estoy involucrado, pero no para estar al tanto de si la productividad ha aumentado.

Ahora, el rediseño estructuralmente plantea entre otras cosas, unos cierres escalonados del periódico, es decir, dependiendo de la producción la hora del cierre del periódico varía. Nosotros tenemos en este momento si no me equivoco, coloquialmente lo llamamos “Súper Martes” y “Súper Jueves” porque los martes y los jueves se tiene que cerrar a las 7:00 de la noche, el periódico tiene que estar listo a las 7:00 de la noche, principalmente por el tiraje que se va hacer y por el tipo de producto que sale con el periódico, a veces se exige pues entonces, mayor tiempo para la impresión y la distribución, y a veces se exige menor tiempo.

Entonces, en este momento los llamamos súper martes y súper jueves, por el producto editorial que se distribuye al día siguiente y se cierra a las 7:00 de la noche, el resto de los días se cierra a las 8:00 de la noche, estamos hablando de lunes, miércoles y viernes.

Por ejemplo el sábado si tenemos unos niveles de exigencia enormes, por el volumen de tiraje que se hace y se está cerrando a las 3:30 de la tarde, la primera edición, la segunda edición cierra un poco más tarde, a las 11:00 o 12:00 de la noche, es la que el lector recibe en Caracas, la primera edición es la que normalmente se despacha al interior del país.

Hay unos cierres escalonados, es decir, no todas las páginas tienen que cerrar al mismo tiempo sino que se procura que haya unos cierres escalonados, es decir, hay unas personas dentro del periódico responsables de que hay...sobretudo las páginas que se llaman frías...por ejemplo hay

una página que se llama misceláneas en el periódico que son comiquitas, juegos, esa página se adelanta con muchísimo tiempo, muy probablemente para el día de hoy ya hay 10 ó 12 páginas adelantadas, tenemos a lo mejor 15 días ya listos de esa página, esa página simplemente lo que hay es que chequear que la fecha esté correcta, que los elementos estén correctos, se trata de que esa página esté cerrada desde la mañana inclusive, esos son cierres escalonados.

Hay otras páginas que no lo permiten, por su puesto la tapa del periódico es prácticamente la última que sale del periódico, porque es la que reúne, la que concentra la mayoría de las informaciones principales, entonces...evidentemente...ese cambio estructural evidentemente no se si son más eficientes, pero ha tenido que influenciar a que sea más eficiente.

6.3.4. *Italo Atencio, Gerente de la Unidad de Negocios El Nacional*

¿Cuál fue su participación en el rediseño?

Primero...estuvo dividido en dos etapas. La primera etapa, la participación en la idea general, en una reunión de equipos que se hizo, hace dos años aproximadamente en el Izcaragua, allí se decidió que la compañía iba a rediseñar el periódico, yo participé en el grupo que estuvo en esa primera reunión. Allí se decidió que iba haber un comité de rediseño, el cual se reunía semanalmente o quincenalmente todas las semanas en el paso de casi 24 meses.

Yo participaba en esa reunión como fuerte enlace entre el área comercial y el área editorial, además mi rol como gerente de unidad de negocio, es ser enlace entre las ideas editoriales y las ideas comerciales

para que el producto tuviera un balance adecuado, eso se hizo a lo largo de 18 -24 meses.

Posteriormente, el mismo grupo tenía la idea de validar cada una de las diferentes propuestas para la conformación de los cuerpos y la conformación de las páginas y ver que esas propuestas fuesen aceptadas por los lectores o que le dieran al producto mucho mas fuerza de lo que el producto tenía. Incluso se testaron internamente unas 7 u 8 propuestas distintas de diseño, paginación y conformación del diario.

Yo estuve involucrado en cada una de esas pruebas, o cada una de esas decisiones y cada uno de los asuntos que conformaban, para poder seguir adelante con el proyecto que se aprobó. Incluso al final, estuve involucrado en la decisión definitiva que fue la de cual iba a ser la opción que íbamos a tomar como producto para ser lanzado al mercado, que fue cuando tomamos la decisión de lanzar dos cuerpos estándar y dos cuerpos tabloides, eso digamos que es un resumen muy ejecutivo de lo que fue mi rol en el rediseño.

Hasta que se lanzó, posteriormente, el mismo comité se rediseñó también , pasando al nombre de comité de periódico y ese comité de periódico tenía como trabajo, revisar que lo que nosotros estábamos haciendo en el periódico rediseñado estaba o no relacionado con el proyecto original de rediseño, y en ese comité mi trabajo fue nuevamente asegurar que lo que estábamos proponiendo tuviera sentido comercial y sentido para los lectores. Posteriormente eso concluye en que nosotros migramos

nuevamente los cuerpos de deportes y escenas, del formato tabloide que tenían al formato estándar.

¿Cómo participó el público interno?

Yo creo que este ha sido...el único rediseño en el que yo he trabajado, de diario es este, pero entiendo que fue un rediseño artístico, por que? Porque los rediseños anteriores en otros diarios, se hacen en un laboratorio, las cosas cerradas y nadie sabe ¿no? Aquí se hizo primero, antes de arrancar con todo el trabajo, posterior a aquella reunión en el Izcaragua, una encuesta a entre 80 – 100 personas de la compañía, periodistas y no periodistas, para que opinaran sobre el diario anterior y a demás para que dijeran que le cambiarían a ese diario, entonces llegamos como que al primer insumo en el comité de rediseño para poder trabajar.

Adicionalmente a eso, la escogencia de la compañía que trabajó con nosotros en el rediseño que fue Cases y Asociados, no fue tampoco una escogencia directa. Sino que esa información que se había trabajado de las encuestas y que después se había traducido en el proyecto hecho por el comité de rediseño, se envió a tres compañías de clase mundial quienes presentaron un proyecto. Eso tampoco sucede, por lo general se escoge una compañía o dos de manera autoritaria.

El tercer punto es que después de eso, se hizo un grupo interno que se llamó Grupo “Godard” que estaba conformado por gente distinta de la redacción, quienes con base a ese proyecto, propusieron cambios se hicieron propuestas de páginas distintas y de contenido distinto, y posteriormente ese proyecto fue sometido al comité de rediseño que

finalmente determinó cual era el producto con el cual el consultor iba a trabajar. Eso normalmente no existe. Adicionalmente a esto, cada vez que nosotros íbamos avanzando en cuerpos o en páginas, en ese comité de rediseño se discutía y las páginas eran aprobadas o no, y el producto era aprobado o no e iba a avanzando.

Adicionalmente a esto, una vez que el producto estaba ya en proceso de testeo se hicieron *focus group* en Barquisimeto y en Caracas además de otras ciudades del interior del país, donde el producto se probó, fueron *focus group* con más de 800 lectores escogidos por una compañía de investigación de mercado, al haber salido tan buena la valoración del producto rediseñado en esos *focus groups*, nosotros repetimos las pruebas otra vez en Caracas y en el interior del país para certificar que lo que estábamos ofreciendo al mercado era algo muy abierto e iba a ser aceptado.

Yo te diría que de la información que yo manejo este ha sido uno de los rediseños más abiertos y con más participación que ha habido, incluso a veces creo que se nos fue la mano, porque poner de acuerdo a tanta gente es difícil porque a demás la ventaja de hacerlo tan participativo, es que la gente se apropia del rediseño dicen esto lo hice yo. La desventaja es que por su puesto en este proceso de planteamiento de ideas, que bien sea por viabilidad económica o por viabilidad de producto, no son posibles, el que ve que una idea no fue llevada a cabo, la persona siente que no fue tomada en cuenta. Sin embargo creo que el balance es altamente positivo de este nivel de participación que hubo en el rediseño.

Una vez presentado el rediseño ¿Conoce usted la reacción del público interno?

Yo te diría que la reacción inicial fue sorpresa, porque una cosa es ver el producto en maqueta o en machote y además con textos hechos con tiempo en la redacción, además vale la pena mencionar que antes de lanzar el producto nuestra redacción tuvo que trabajar con dos periódicos a la vez, trabajaba con el periódico anterior, en el formato anterior con las páginas anteriores y con el periódico nuevo, con las páginas nuevas en el formato nuevo.

La reacción fue de sorpresa porque quizás nosotros testamos y probamos un producto que era ideal, pero en la práctica la paginación del diario, cambia todos los días. O sea al comienzo hubo sorpresa, hubo cierto desencanto con los formatos de tamaño tabloide.

También tenemos información, que en otros países cuando se ha hecho un rediseño, al comienzo la primera reacción es de sorpresa porque el lector normalmente es de hábitos muy bien arraigados, es como cuando la gente esta en su casa y sabe que a la izquierda está el baño de servicios o a la derecha está la cocina, el lector del periódico sabe que por ejemplo en la página 3 ó 2 del cuerpo 1 sale siempre un resumen si ese fuese el caso de lo más importante del diario, o que en la página 2 del cuerpo de deportes sale un resumen de lo más importante del acontecer deportivo en el país.

Cuando le cambiamos eso hubo gente que se sorprendió, igualmente con el tamaño de las columnas de opinión. Las columnas de opinión fueron ajustadas a un tamaño que permitía una mayor cantidad de lectura, mas columnistas por cuerpo, eso también trajo sorpresa, pero sabíamos que había que esperar, primero que la parte de la comunicación surtiera efecto y que el lector se adaptara.

Yo te diría que el punto de quiebre para que el producto fuera definitivamente aceptado fue en el momento que migramos los cuerpos de escenas y deportes a estándar, cuando eso sucedió el lector definitivamente entendió pues que este era su producto de siempre, con mejoras, con un tema mas moderno, con mas entradas en el periódico para poder leer más fácil y de allí en adelante ha venido un proceso de aceptación creciente del producto por parte de los venezolanos.

A nivel gráfico, se incluyeron varios aspectos como; distintas fuentes tipográficas...

Distintos tipos fuentes tipográficas incluso por páginas y por cuerpos, distintos tipos de entradas, por páginas y por cuerpos, y además un uso más agresivo y más activo de la fotografía y de la infografía y del color.

Yo creo que esos son elementos que todavía tienen oportunidades de mejora en el diario. Yo diría que en el diario anterior, la fotografía, la infografía y el color eran como muy planos, si tu ves por ejemplo la primera pagina del diario, esto no existía, los zapatazos por ejemplo son a color, eso antes no existía, estas entradas a color no existían, la página editorial era distinta, eso sencillamente hizo que el diario ganara.

De hecho una cosa que puede sonar cosmética, la fotografía en el caso de los columnistas que quieren ponerla tampoco lo había antes.

¿Qué quisieron transmitir con la inclusión de todos esos elementos; la tipografía, el color del encabezado en los diferentes cuerpos...

Yo creo que lo principal fue como transmitir que el leer periódico, es un acto de placer de entretenimiento, de gusto, por supuesto que el color, las entradas más fáciles, la fotografía, llaman la atención y hacen que la gente se interese por leer, nosotros queríamos dar un producto que la gente vibrara leyéndolo, sin desmeritar al anterior, el anterior estaba enmarcado en lo que eran los diarios de antes, trabajos muy largos, mucha densidad, pocas entradas, y asumía que la gente, una página se la devora, cuando realmente no es así, la gente ve una pagina ve una pagina del periódico y lee lo que mas le interesa y de repente no lee lo otro. De esa forma había que diseñar el periódico y así se hizo.

¿Qué valores de El Nacional cree usted que se reflejan en el rediseño?

Yo te diría que los valores núcleo de El Nacional, que son; el respeto por el lector, la seriedad, la veracidad de la información, la lucha por la democracia y la libertad de Venezuela se mantiene intacto, tanto en el diario anterior como en este diario.

Un valor importante que se refleja en el rediseño, es que El Nacional siempre ha sido innovador y siempre ha estado en la vanguardia de lo que los lectores quieren, incluso con el rediseño nosotros tomamos un gran riesgo, el rediseño fue radical, fue osado, nosotros hubiéramos podido tomar un rediseño un poco más discreto y quizás haber pasado por debajo de la mesa, pero no quisimos hacer eso porque si uno ve la historia, El Nacional fue el primer periódico que tuvo paginas a color, fue el primer periódico en Venezuela que tuvo una página web, fue el primer periódico en Venezuela que tuvo una revista encartada como Todo en Domingo, decidimos transmitirle al lector que nosotros, innovamos y nos atrevemos a cambiar para lo que los lectores quieren y lo que los anunciantes quieren.

Pero los valores núcleos del diario se mantienen intactos en esta edición igualmente.

¿Hubo un aumento de tiraje?

Yo te diría que el primer año no, el primer año incluso, los primeros meses hubo una disminución discreta del tiraje, al final del primer año el tiraje estaba ya nivelado con lo que había sido el año anterior, pero en este segundo año, ha habido un incremento de cerca de 5% en el tiraje. De hecho este año también ha sido creciente.

Tengo entendido que investigaciones de mercado han arrojado resultados como que el rediseño ha sido innovador moderno, usted piensa lo mismo?

Yo pienso lo mismo, y además hay una cosa que se me olvido comentarte antes, cuando nosotros teníamos El Nacional anterior con El Nacional nuevo, le preguntábamos ¿qué personalidad le ves tu a este diario y a este? Al anterior le decían, bueno esto es un señor ejecutivo de 50 – 55 años, serio, intelectual, que está en su escritorio y que juega golf.

Cuando ponías El Nacional rediseñado, la gente decía este es un chamo, o un emprendedor de 37 – 45 años con energía y que esta corriendo por la vida ganándose la vida, el cambio éste, definitivamente los lectores lo ven así, y todos los estudios de investigación han mostrado que el mayor color, esa mayor facilidad de leer, le dio al periódico dinamismo, juventud...

La productividad de los trabajadores, los periodistas...aumento?

Fíjate tu, una pregunta interesante. Inicialmente nosotros pensábamos que era mas sencillo hacer el periódico de hoy, ¿por qué? Porque partíamos de la premisa errada que escribir una nota de 4000 caracteres es mas difícil que escribir una nota de 2000.

Resulta que no, resulta que uno de los retos mas importantes que tuvo el diario en el rediseño, es que la gente aprendiera a escribir resumido pero con sustancia. Y eso incluso es todavía hoy uno de los mayores retos.

Nosotros hablábamos mucho del periodismo corto o de escribir corto, conciso, pero escribir corto y conciso no significa que es escribir sin sustancia.

Inicialmente hubo una disminución en la productividad, respondiendo a tu pregunta de manera específica, posteriormente revisamos los procesos completos en la redacción y además los procesos que también afectan el proceso del periódico como lo es también el proceso publicitario que también sufrió.

Yo te diría que actualmente estamos con una productividad mayor a la que teníamos antes del rediseño, pero claro 18 meses después, los primeros meses fue...la primera semana es un parto...no sabíamos a la hora que el periódico iba a cerrar...al comienzo no sabíamos muchas veces la hora de cierre.

Una cosa que aprendimos con este nuevo diario es que, hacerlo es como un proceso de producción escalonado. Tu vas haciendo paginas y cerrando páginas...y bueno una página con mas entradas, definitivamente es

una pagina con mas complejidad, una página con mas recursos gráficos es una pagina con mas complejidad, incluso el sistema de información que tenemos nosotros para hacer el periódico es distinto al que teníamos antes, eso quizás al comienzo no lo tomamos en cuenta.

VII. Discusión de resultados

Pizzolante (2006) en una de sus definiciones de identidad, indica que en el mundo organizacional éste término se refiere a todo aquello tangible que identifica a una empresa, entendiéndose así: el logotipo, la papelería, presentación visual de edificios, camiones, y otras representaciones visuales de la organización. Al mismo tiempo, la adaptación del lenguaje, formación intelectual y modos de actuar, complementan los rasgos empresariales de la identidad corporativa.

A través de las entrevistas fue posible determinar la relación entre el rediseño del diario El Nacional y la identidad corporativa de la organización en los siguientes aspectos:

La tipografía. En el aspecto gráfico se trató sobre este elemento que, como expresa Norberto Chaves (1990), es portavoz de la identidad de la empresa, transformándose en imagen.

De acuerdo a Lionel Arida, Coordinador de Diseño, El diario El Nacional presenta tres tipos de fuentes tipográficas que se utilizan en los diferentes cuerpos en estilos distintos para darle una identidad propia a cada cuerpo y espacio del periódico. La inclusión de las fuentes tipográficas seleccionadas se debe a la practicidad y legibilidad de las mismas.

Logotipo y encabezado. Según Cenovia Casas, Gerente Editorial, el logotipo de El Nacional fue refrescado en respuesta a la propuesta que hizo el ente externo que asesoró a la empresa gráficamente el Taller Cases.

Este elemento es un aspecto relevante en la identidad visual de la organización, por tanto, El Nacional no realizó un mayor cambio en su logo porque es el que lo ha identificado tanto a nivel visual, así como también ha sido el nombre comunicativo por muchos años pero, si se incorporó más vida al color azul por el que se caracteriza, siendo importante acotar la afirmación de Tejada Palacios (1987) cuando indica que los símbolos y logos de una empresa “no pueden existir sin ciertas condiciones de color y de tipografía” (p. 39).

De la misma manera, Cenovia Casas, Lionel Arida e Italo Atencio coincidieron en que incorporaron en el nuevo periódico, lo que se denomina friso en el encabezado del diario, en el cual aparece la imagen de un personaje, caricatura u objeto, bien para optimizar el espacio y anticipar el contenido de la noticia y estar a la par de las tendencias periodísticas mundiales, atendiendo a lo expresado por Mario García (2008), los periódicos en la actualidad están adquiriendo un minimalismo gráfico en cuanto a organización de contenido, paleta de colores, entre otros aspectos.

Color. Mario García (2008), indicó que el color es un elemento que se ha fortalecido en la prensa escrita como componente funcional para orientar a los usuarios con la lectura.

Los colores del encabezado del diario en su edición dominical cambian a naranja, un color complementario al azul, según Lionel Arida, y es modificado con el fin de asignarle una identidad propia y por tanto, una imagen al diario acorde a los lectores de ese día, que indiscutiblemente no son los mismos que los del resto de la semana.

En este punto es importante argumentar con lo planteado en el marco conceptual; por lo general, una imagen corporativa se diseña para ser

atractiva al público, de modo que la organización pueda provocar un interés entre los consumidores, cree recordación en su mente, genere proyección de marca y promueva así las ventas del producto.

De la misma manera Cenovia Casas, Lionel Arida e Italo Atencio, concuerdan en la justificación de añadir color al encabezado de cada cuerpo. Esta decisión se tomó con la intención de transmitir que leer el periódico “es un placer” según Italo Atencio, Gerente de la Unidad de Negocios El Nacional, y con el fin de acercar a los lectores jóvenes, así como otro aspecto muy importante que es asignarle una personalidad e identidad propia a cada cuerpo, de modo que el lector sin leer identifique en qué cuerpo se encuentra.

Formato. Con el rediseño, inicialmente el diario presentó dos cuerpos en formato estándar y dos en tabloide porque, de acuerdo a Cenovia Casas, según investigaciones de mercado previas, el público externo lo consideró agradable, sobretodo de la audiencia joven. Sin embargo, siete meses después regresan a estándar a petición de los lectores.

Haciendo referencia a lo expresado por Miguel Henrique Otero, el tamaño estándar del actual Nacional es más reducido que el original, este aspecto responde a la tendencia descrita por Mario García (2008), quien expresó que los diarios a escala mundial, han ido reduciendo su formato, para satisfacer las necesidades de los lectores de tener un periódico más manejable y cómodo que facilite y agilice la lectura.

Identidad conceptual:

Ideas. Atribuyendo este concepto a lo expresado por Tejada Palacios (1987), son nociones desarrolladas en las organizaciones que promueven el

progreso, el eficiencia, la productividad, y motivación que la empresa logre instaurar dentro de los trabajadores para que realicen bien el trabajo.

Los cuatro entrevistados coincidieron en que para la realización del rediseño, hubo mucha participación del público interno. Entendiendo entonces, que el haber permitido la participación de los trabajadores para involucrarse en la decisión de llevar a cabo el rediseño es un aspecto que incentivó y motivo a los trabajadores a generar ideas para la realización de este proyecto.

En especial se tomó en cuenta la participación de los periodistas. Se conformaron comités de rediseño en donde participaron los periodistas expresando cómo querían que fuese el nuevo periódico y qué querían conservar del anterior Nacional. Este es un ejemplo de rol de la comunicación en una organización, es uno de los papeles, como afirma Rowland (2006), más importantes a la hora de crear una estrategia para trabajar la imagen de una empresa, institución o persona.

Los procesos comunicativos constituyen la base de la identidad y la identidad es la base de la imagen que se proyecta en el exterior. Los entrevistados comentaron que esta acción también fue motivadora para que los empleados se interesaran en trabajar para este proyecto y lo hicieran con calidad.

A pesar de la participación de los trabajadores, Miguel Henrique Otero, Cenovia Casas, Lionel Arida e Italo Atencio, convinieron en que la reacción del público interno una vez presentado el rediseño implicó preocupación e incertidumbre, porque cambió todo el proceso de producción; rotativa, *softwares* de diseño, reducción de caracteres al escribir la noticia, entre otros

factores que debieron pasar por un proceso de adaptación para lograr la posterior aceptación de toda la C.A Editora El Nacional.

Como indicó Cenovia Casas, este proceso de adaptación, también se prestó para recrear una integración más cercana entre coordinadores, gerentes, jefes y periodistas, para lograr vencer esa resistencia al cambio.

Esto demuestra que en el desarrollo del rediseño intervino de manera apropiada la comunicación, confirmando la afirmación de Fernández Collado (2002), quien manifestó que las comunicaciones son propicias en las organizaciones, y más aun cuando su entorno cambia repentinamente. Fernández Collado (2006), expresa también que la comunicación contribuye al fortalecimiento de lo que este autor denomina las cuatro *ies*:

- Información. es importante que todos los miembros de la organización estén al tanto de lo que ocurre en el entorno laboral, de manera oportuna, confiable y completa, con el fin de que desarrollen sus actividades eficientemente.
 - Identificación: la comunicación en las organizaciones promueve la satisfacción y sentido de pertenencia de la gente con la empresa.
 - Integración: la comunicación favorece a la integración entre los diferentes equipos de trabajo, rompiendo barreras existentes entre niveles para contribuir al logro de objetivos comunes.
 - Imagen: el uso de una buena comunicación contribuye a la creación de una imagen favorable y sólida de la organización.
-

Normas. Todos los entrevistados afirmaron la existencia de una normativa para conservar el diseño visual del periódico. Esta normativa consta de un manual de diseño gráfico y grupos de plantillas para mantener el diseño y diagramación del periódico.

Cada periodista y sobretodo los diagramadores conocen las plantillas que le corresponden para conservar su área del periódico. Estas reglas son necesarias para que el rediseño se mantenga y no se distorsione, apoyando la afirmación de Tejada Palacios (1987) cuando se refiere a las normas como elemento que conforma la identidad conceptual dentro de la cultura corporativa, un conjunto de instructivos cuya ventaja da a conocer a los empleados sobre lo conveniente y lo inconveniente, lo permitido y lo prohibido, que constituyen aspectos esenciales dentro de la empresa.

Valores. Cada entrevistado mencionó algunos valores que se reflejan en el rediseño, dejando claro que siguen siendo los mismos desde el nacimiento del periódico, tal y cómo mencionó Cenovia Casas, los que conforman el ADN de El nacional, la base y fundamento moral.

Miguel Henrique Otero, resaltó el valor de acercamiento al lector, que se refleja a través de la incorporación del cuerpo Ciudadanos.

Cenovia Casas, Gerente Editorial del periódico, hizo énfasis en los valores núcleo de El Nacional, los valores de sus 65 años, que han mantenido intactos a pesar de las modificaciones gráficas, editoriales y organizacionales; pluralismo, defensa de la democracia, compromiso con el progreso, credibilidad, innovación, ser referencia intelectual y factor de cambio en el país.

Lionel Arida identificó como valor, esa intención de estar actualizado, estar en contacto permanente con el lector, involucrar al lector.

Atribuir valores a las actividades que se realiza en una organización es aportar cultura a la misma, según Tejada Palacios (1987) sin cultura, una empresa quedaría a merced de la improvisación y carecería de rasgos propios, que son aquellos que debe comunicar a sus clientes y al público” (p.7).

Los tres últimos aspectos involucrados en el rediseño; ideas, normas y valores, están fuertemente relacionados con la identidad corporativa de la organización, específicamente, la identidad conceptual o cultural.

Tejada Palacios (1987) expresa que la identidad corporativa es la personalidad propia de la organización constituida por manifestaciones visuales o rasgos físicos reconocibles, acompañados de elementos culturales que funcionan como una orientación al comportamiento profesional y ético de la compañía.

Por lo tanto, esta definición se ve relacionada en la ejecución del rediseño del periódico, pues todos los elementos de la identidad corporativa, uno en mayor medida que otro, estuvieron presentes y se vieron reflejados en este proyecto.

Entonces, para concluir esta discusión se puede afirmar que si existe una relación entre el rediseño y la identidad corporativa de El Nacional, infiriendo con esta investigación, que no es una relación contradictoria sino que son conceptos integrados que van de la mano, favoreciendo así el resto de los procesos comunicacionales de identidad, imagen y cultura corporativa.

VIII. CONCLUSIONES

Utilizando como punto de partida para esta investigación, el rediseño del diario El Nacional ejecutado en el año 2007, se pretendía determinar la relación existente entre este hecho, y la identidad corporativa de la organización C.A Editora El Nacional.

A través de los diferentes instrumentos de recolección de datos se obtuvieron diversas conclusiones:

- La matriz permitió observar que el periódico es constante en su diseño, lo que garantiza una identidad gráfica.
 - El rediseño de un producto no garantiza el aumento en sus ventas.
 - Se confirma que los aspectos gráficos son tomados en cuenta en el rediseño y que además estos elementos son percibidos dentro de la organización como parte de la identidad corporativa.
 - El rediseño del diario El Nacional ha sido aceptado en la organización, pero ha requerido de un tiempo prudencial para lograr la adaptación de los trabajadores.
 - Existe relación entre el rediseño gráfico y la identidad corporativa, ya que los trabajadores han fijado y memorizado los aspectos de la identidad visual y conceptual. Sin embargo, todavía hay cierta dispersión en el conocimiento de algunos aspectos gráficos como la
-

tipografía, la constancia del encabezado a lo largo de la semana y el formato del periódico.

- El elemento tipográfico es indispensable para asignar identidad a los medios de comunicación impresos.
 - Se puede decir, que el aspecto de la identidad visual más reconocido por la audiencia interna es el elemento cromático. Además lo utilizan como elemento de segmentación para los lectores.
 - De acuerdo a las entrevistas realizadas, el departamento más involucrado en el proyecto de rediseño fue el de redacción.
 - Con base en lo expresado por Cenovia Casas, Gerente Editorial del periódico, el rediseño es un proceso que permitió a El Nacional diferenciarse claramente de la competencia y tener una identidad propia más definida.
 - Se tomó en cuenta la participación una audiencia interna, en su mayoría periodistas, ya que son quienes están más directamente relacionados con el producto rediseñado.
 - Para conservar el diseño visual e identidad gráfica del periódico, existe una normativa que es dominada por los periodistas.
 - Haciendo un recuento, los elementos de la identidad visual y de la identidad conceptual estuvieron presentes en el rediseño de la C.A Editora El Nacional, resaltando que el periódico conserva una identidad visual por si mismo ya que se tomaron en cuenta los
-

elementos gráficos como el color, la tipografía y el logotipo en el encabezado, y estos están representados en el periódico de manera definida y constante.

- De la misma manera, de acuerdo a los entrevistados y a la información arrojada por los cuestionarios, también se tomaron en cuenta los elementos culturales que integran la identidad conceptual; ideas, normas y valores.

IV. RECOMENDACIONES

Al momento de realizar un rediseño en cualquier medio de comunicación impreso, es importante tomar en cuenta los elementos visuales gráficos como; color, tipografía, formato y logotipo, para asignarle identidad de acuerdo al concepto y filosofía del medio.

De la misma manera, es muy importante tomar en cuenta la participación del público interno y sobretodo de los que estén directamente involucrados con la producción de los ejemplares a rediseñar. Al mismo tiempo, es relevante considerar a toda la organización y para ello tomar las herramientas comunicacionales más apropiadas para dar a conocer la información precisa.

Es primordial, que los valores de la organización se conserven a lo largo de su existencia y a la hora de rediseñar algún medio de comunicación impreso ya que esto fortalece la identidad corporativa.

De la misma manera, tomar en cuenta normativas para conservar los lineamientos establecidos en el rediseño, es indispensables para la creación de la cultura corporativa y evitar la distorsión la identidad y por tanto la imagen.

Debido a la existencia de incertidumbre en ciertos elementos de la identidad visual y conceptual, es recomendable la creación de un manual corporativo y/o un manual de identidad, y transmitirlos a través de estrategias comunicacionales efectivas y apropiadas para el público interno.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

C.A Editora El Nacional (2007). Una corporación por dentro.

Chaves, Norberto (1990) La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. España: Editorial Gustavo Gili, S.A.

Costa, J. (1993). Identidad Corporativa. México: Trillas.

Datanalisis (2007). Estudio de seguimiento de opiniones y expectativas de los lectores de El Nacional.

El Nacional, Mercadeo Corporativo (2007). Estudio los Palos Grandes. Encuesta a lectores.

Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México. Trillas.

Fishel, C. (2000). Rediseño de la imagen corporativa. México: Gustavo Gili, C.A.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw – Hill.

Hernández Sampieri, R. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2001). Investigación del comportamiento. México: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

Pizzolante, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Caracas: CEC, S.A.

Ipsos Venezuela (2006). Proyecto Edición Dominical.

Rowland Constant (2002) La imagen de los creadores de imagen. Venezuela: Editora Silvia Bernardini.

Sabino, Carlos (1992). El proceso de la investigación. Argentina: El Cid Editor.

Sanz de la Tajada, L. (1996). Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Madrid: Síntesis.

Tejada Palacios, L. (1987). Imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Colombia: Norma.

Vargas, Yaemmy. (2006). El rediseño o cómo se repensó la comunicación escrita: El Nacional se transforma por dentro y por fuera. Nuestras impresiones, (3), 8-9.

Fuentes electrónicas

Cases i Associats. (Sin fecha). Cases i Associats. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.cases-assoc.com/final.html> [Consulta 2008, julio 01]

El Nacional. (Sin fecha). La empresa. [Página Web en línea]. Disponible: http://www.el-nacional.com/www/site/p_contenido.php?q=m/6/213/nodo/1591 [Consulta: 2008, mayo 07]

Revista ANP. Sin fecha. Los diarios se están arrevistando en forma y contenido. [Página Web en línea] Disponible: http://www.anp.cl/p4_noticias/site/artic/20071025/pags/20071025163617.html [Consulta: 2008, julio 22]

Revista Latinoamericana de comunicación: Chasqui. (2007, Junio). El rediseño del periódico: nueva vitalidad y aproximación. [Página Web en línea] Disponible: <http://chasqui.comunica.org/content/view/203/83/> [Consulta: 2008, julio 01]

Ruiz, A y Apha, K. (2003). Desarrollos de la comunicación interna. En Comunicólogos enciclopedia de la comunicación aplicada. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.comunicologos.com> [Consulta: 2008, febrero, 03]

Fuentes vivas

Arida Lionel, Coordinador de Diseño de El Nacional.

Atencio Italo, Gerente de la Unidad de Negocios El Nacional.

Casas Cenovia, Gerente Editorial de la C.A Editora El Nacional.

Otero Miguel Henrique, Presidente Editor de la C.A Editora El Nacional.

Vargas Yaemmy, Coordinadora de Comunicaciones de El Nacional.

ANEXOS

ANEXO A

MATRIZ DE CONTENIDO

Diario El Nacional**Fecha****Cuerpo****Logo**

Color___B/N___Mixto___

Caja de texto

Presencia___ausencia___

Tipografía**Tipo de letra:****Tamaño:**

Arial___

Times New Roman___

Century Gothic___

Otras___

Grande___

Mediano___

Pequeño___

Encabezado

Color___B/N___

Personaje Si___No___

Actividad del personaje:

Artista___

Político___

Deportista___

Otros___

Fotografía

Cantidad___

B/N___Color___

Color

Presencia: Si___No___

Publicidad

Presencia: Si___No___

Situando en:

Tipo: servicios___productos___profesionales___

Tamaño: cms/col___

Formato

Tamaño: tabloide___

Estándar___

ANEXO B

CUESTIONARIO

Unidad de negocios:

1. ¿Cuántos tipos de letras se utilizan en El Nacional, después del rediseño?

1____ 2____ 3____

2. A partir del rediseño, aparece un personaje en el encabezado del periódico.

Si / No

3. El encabezado del periódico es:

B/N____ a color____

4. El encabezado del periódico se mantiene igual a lo largo de la semana

Si____ No____

5. El formato del periódico es:

Tabloide____ Estándar____ Mixto____

6. Según investigaciones de mercado, el público externo percibió el rediseño como

Aburrido, serio, anticuado ____

Moderno, actual y colorido____

7. A partir del rediseño, las ventas de El Nacional aumentaron.

Si____ No____

8. El encabezado de El Nacional el día domingo es de color:

Azul____ Verde____ Naranja____

9. Participó usted en la decisión de llevar a cabo el rediseño del periódico

Si____ No____

10. Existe una normativa para conservar el diseño visual del periódico

Si____ No____

ANEXO C

ENTREVISTAS

Nombre:

Cargo:

1. ¿Por qué utilizan dos tipos de fuente en el diario?
 2. ¿Qué quisieron transmitir?
 3. ¿A qué se debe la inclusión de un personaje en el encabezado?
 4. ¿Qué quisieron transmitir con ese nuevo elemento?
 5. ¿A qué se debe el cambio de actividad del personaje de un día a otro?
 6. ¿A qué se debe añadir color en el encabezado y en la primera página del diario?
 7. ¿Conoce la reacción de la audiencia interna después de el rediseño?
 8. ¿Por qué cambian los colores de la edición dominical?
 9. ¿Cómo seleccionaron los colores del logotipo y con qué fin?
 10. ¿Por qué hicieron el cambio de formato estándar – tabloide?
 11. ¿Qué quisieron transmitir?
 12. ¿Por qué regresaron a tamaño estándar?
 13. ¿Qué acciones lleva a cabo El Nacional para motivar a sus empleados en el trabajo?
 14. ¿Algunas de ellas se relacionó en su momento con el cambio de diseño del periódico?
 15. ¿Por qué?
 16. ¿Según investigaciones de mercado este rediseño fue innovador, moderno y colorido, dando nueva vida al periódico, como trabajador de El Nacional usted siente lo mismo, su productividad aumentó?
 17. ¿Existe alguna normativa para mantener el último diseño visual y de formato del periódico?
 18. ¿Todos los trabajadores lo conocen?
 19. ¿Se le consulto a las personas encargadas de mantener el formato sobre cómo hacer este manual?
 20. ¿Qué valores representan al El Nacional?
(OC/I se relacionan estos con el rediseño del periódico?)
 21. ¿Por qué?
 21. ¿Cómo fue la participación de sus trabajadores en la decisión de llevar a cabo un rediseño integral?
 22. Participó algún agente externo?
 23. ¿Cómo fue la participación del público interno durante la ejecución del rediseño gráfico?
 24. A partir del rediseño, ¿las ventas de El Nacional aumentaron?
-

ANEXO D

MATRIZ DE CONTENIDO CON VARIABLES

Variables	Periódico 1 Fecha: 28-02-07	Periódico 2 Fecha: 01-03-07	Periódico 3 Fecha: 02-03-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color Si Otro	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	8 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 03-03-07	Periódico 2 Fecha: 04-03-07	Periódico 3 Fecha: 01-04-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color no	A color Si Otro	A color no
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 02-04-07	Periódico 2 Fecha: 03-04-07	Periódico 3 Fecha: 04-04-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color no	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 05-04-07	Periódico 2 Fecha: 06-04-07	Periódico 3 Fecha: 07-04-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Deportista	A color Si Otro	A color Si Otro
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 05-04-07	Periódico 2 Fecha: 06-04-07	Periódico 3 Fecha: 07-04-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Deportista	A color Si Otro	A color Si Otro
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 04-05-07	Periódico 2 Fecha: 05-05-07	Periódico 3 Fecha: 06-05-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color Si Político	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 01-06-07	Periódico 2 Fecha: 02-06-07	Periódico 3 Fecha: 03-06-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color Si Otro	A color Si Otro
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	9 a color	7 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 04-06-07	Periódico 2 Fecha: 05-06-07	Periódico 3 Fecha: 06-06-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color Si Otro	A color Si Otro
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 07-06-07	Periódico 2 Fecha:08-06-07	Periódico 3 Fecha: 01-07-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color no	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	7 a color	11 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 02-07-07	Periódico 2 Fecha: 03-07-07	Periódico 3 Fecha: 04-07-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color no	A color Si Otro	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	10 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 05-07-07	Periódico 2 Fecha: 06-07-07	Periódico 3 Fecha: 07-07-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color Si Otro	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	8 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 01-08-07	Periódico 2 Fecha:02-08-07	Periódico 3 Fecha: 03-08-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Otro	A color Si Otro	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	10 a color	8 a color	8 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 04-08-07	Periódico 2 Fecha: 05-08-07	Periódico 3 Fecha: 06-08-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Deportista	A color Si Otro	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	9 a color	12 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>

Variables	Periódico 1 Fecha: 07-08-07	Periódico 2 Fecha:01-09-07	Periódico 3 Fecha: 02-09-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Político	A color Si Otro	A color Si Otro
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	7 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide <u>X</u> Escenas: Estándar__ Tabloide <u>X</u>	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__

Variables	Periódico 1 Fecha: 03-09-07	Periódico 2 Fecha:04-09-07	Periódico 3 Fecha: 05-09-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color Si Otro	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__

Variables	Periódico 1 Fecha: 06-09-07	Periódico 2 Fecha: 07-09-07	Periódico 3 Fecha: 08-09-07
Logo B/N__ a color__ Caja de texto: Presencia__ Ausencia__	A color Presencia	A color Presencia	A color Presencia
Tipografía	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos	Antetítulos: Whitney 13 ó 14 puntos Títulos: Centennial 40 ó 45 puntos Textos: Utopia 9,5 ó 9,8 puntos
Encabezado B/N__ a color__ Personaje: si/no Actividad: Artista__ Político__ Deportista__ Otro__	A color Si Artista	A color No	A color Si Artista
Fotografía Cantidad__ B/N__ a color__	9 a color	8 a color	10 a color
Color Presencia Ausencia	Presencia	Presencia	Presencia
Publicidad Presencia: Si/no Tipo: Cms/ col:	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61	Presencia Productos y servicios 115.61
Formato: Nación: Estándar__ Tabloide__ Ciudadano: Estándar__ Tabloide__ Deportes: Estándar__ Tabloide__ Escenas: Estándar__ Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__	Nación: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Ciudadano: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Deportes: Estándar <u>X</u> Tabloide__ Escenas: Estándar <u>X</u> Tabloide__

ANEXO E

INVESTIGACIÓN DE MERCADO MERCADEO CORPORATIVO EL NACIONAL

MERCADEO CORPORATIVO 2007

Presentación de resultados: Estudio los Palos Grandes.

Encuesta a lectores

Abril 2007

EL NACIONAL
VISIÓN 360

ANEXO F

INVESTIGACIÓN DE MERCADO MERCADEO CORPORATIVO EL NACIONAL NUEVO DISEÑO Y FORMATO



Exploración Actitudinal Espontánea hacia el Nuevo Diseño y Formato de **El Nacional**

- "Es práctico, es bonito, espectacular"
- "Más cómodo, moderno, fresco, es práctico de llevar"
- "Variedad de información en las páginas"
- "Se puede compartir"
- "Trae menos páginas pero más contenido"
- "El tamaño es más cómodo"
- "La calidad de las fotos es excelente"
- "Los colores se ven de buena calidad, se ve bastante llamativo, tiene mucho color y el color es vida, los colores llaman mucho la atención"
- "No suelta tinta, no mancha las manos"
- "Tiene separado los cuerpos de farándula y de deporte"
- "Esa pequeña revista llama la atención, me gustan las pequeñas revistas porque, por lo menos yo, voy a buscar la farándula"
- "Me gusta la manera de clasificar las noticias farandulera, los sucesos y las deportivas"
- "Es perfecto para cada persona que quiera leer algo"
- "La diagramación es buena, todo está en perfecto orden y clarísimo"
- "Trae mucha información que uno necesita, como la temperatura, la lotería"
- "En menos palabras transmite muchas ideas y en poco tiempo te lo puedes leer"
- "**Es un avance, es lo que le conviene a El Nacional, van por buen camino**"

**REACCION
INICIAL**

ANEXO G

INVESTIGACIONES DE MERCADO MERCADERO CORPORATIVO EL NACIONAL IDENTIFICACIÓN DE LOS CUERPOS POR COLORES



Aceptación y Actitud hacia la: identificación de los cuerpos por colores.



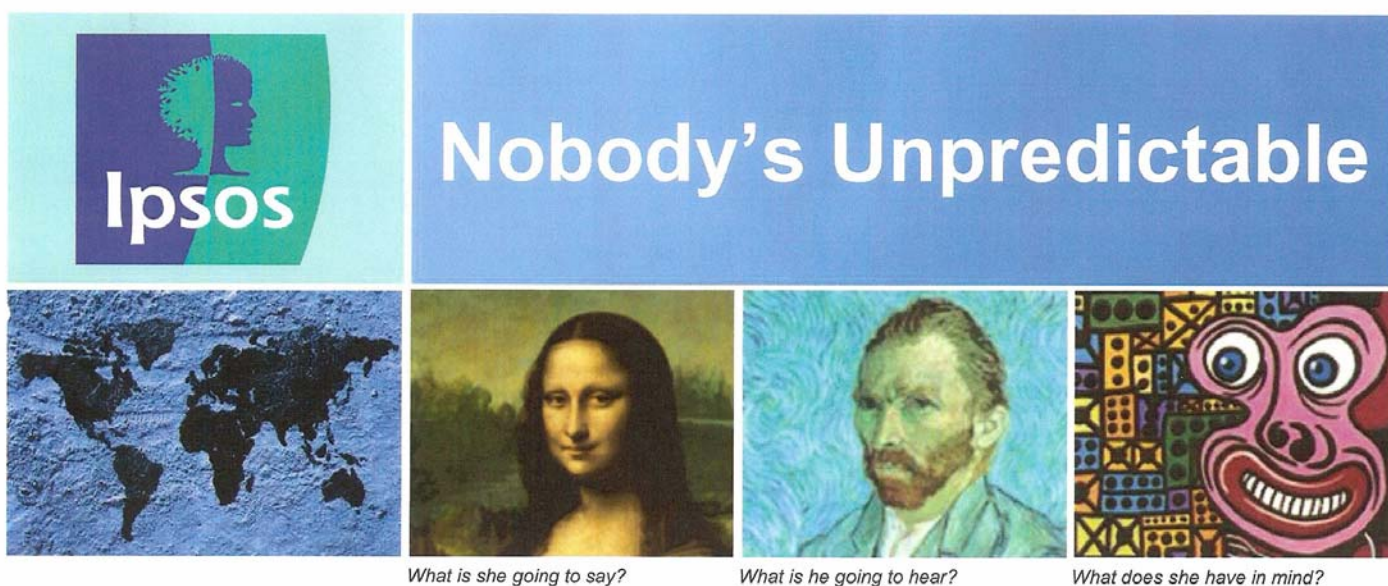
MUY BUENA ACEPTACION Y ACTITUD FAVORABLE

- Fácil y rápida identificación de los cuerpos
- A las personas les facilita recordar los colores
- Los colores estarían bien asociados con la información de cada cuerpo

- "Me gusta porque si yo quiero buscar la parte de Campeón, yo la identifico rápido"
- "Es más práctico", "Buenísimo"
- "Llama la atención"
- "Uno aprende a diferenciar"
- "Si uno no sabe leer de todas formas sabe identificar cual es"
- "Me gustan los colores"
- "Me gusta porque separan la información"
- "Cada cuerpo pega bien con cada color", "Los colores están muy bien"
- "El rosado pega con farándula porque farándula suena a mujer"
- "El rosado suena a chismes de mujer"
- "Es más fácil de clasificar porque la gente se graba los colores"
- "Se ve muy bien", "Plus Rosado, si, ese color es más light"
- "Me parece que cada color pega con la información de cada cuerpo"

ANEXO H

INVESTIGACIONES DE MERCADO IPSOS - EDICIÓN DOMINICAL



Proyecto Edición Dominical

Preparado para: EL NACIONAL

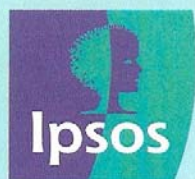
Ipsos Venezuela

Av. Río Caura, Centro Empresarial Humbolt, Nivel Mezanina, Ofic. M208, Telfs. 977.55.36, 978.49.64.

Caracas, septiembre 2006

ANEXO I

INVESTIGACIONES DE MERCADO IPSOS - EDICIÓN DOMINICAL PERSONIFICACIÓN



NUEVA EDICIÓN DOMINICAL

PERSONIFICACIÓN

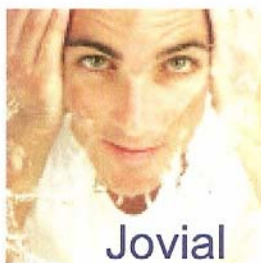


Moderno
Actual

JOVEN
Hombre
Mujer
pareja

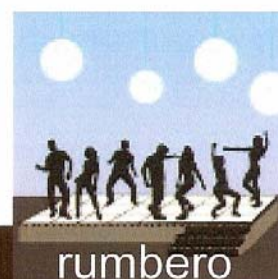


Entre
25 y 30
años



Jovial
fresco
casual

metrosexual



rumbero



le gusta viajar

versátil



ANEXO J

**INVESTIGACIONES DE MERCADO
IPSOS – LOGOTIPO
BARQUISIMETO – CARACAS**



FONDO AZUL

ELNACIONAL

1er Lugar de
Preferencia

BARQUISIMETO

"se lee mejor"
"resalta más las letras"
Tradicional, serio
fresco, jovial,
moderno, innovador

CARACAS

"Me gusta el color del azul"
Dinamismo, actualidad
"Imagen ni tan seria ni tan juvenil,
para todo tipo de persona"
"fresco, más contemporáneo"

ANEXO K

INVESTIGACIONES DE MERCADO
MERCADEO CORPORATIVO – EL NACIONAL
¿QUÉ LE CAMBIARÍA USTED A EL NACIONAL?

El Cuestionario. Resultados

P4.- Hay algo que Ud. Le cambiaría a **El Nacional**?

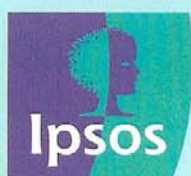
	Menciones	} 69%
No, le cambiaría nada	142	
Que lo pongan como antes \ formato original	19	
El tamaño \ formato	14	
Que sea más amplio en información \ el contenido es muy poco	6	
Los colores y el diseño	5	
La sección de deportes	4	
La sección de escenas	4	
Los clasificados	2	
El precio	2	
Agregaría información de tecnología	2	
La información de la programación de tv	1	
La dificultad para encontrarlo	1	
El contenido	1	
Que traiga más revistas \ muy pocas revistas	1	
Le agregaría más información de salud	1	
Los comics de los domingos	1	
Que traiga más encartados para los jóvenes	1	

Base: 200 lectores.

EL NACIONAL
VISIÓN 360

ANEXO L

INVESTIGACIONES DE MERCADO IPSOS PALABRAS QUE EVOCA LA EDICIÓN DOMINICAL



PALABRAS QUE EVOCA ESTA EDICIÓN



juvenil



alegre

fresco

Cómodo



práctico

manejable



Evolución

de vanguardia



Moderno

más completo

renovado

ANEXO M

TALLER DE POSICIONAMIENTO LOWE – CONCEPT



Concept

Posicionamiento -Resumen



El Nacional es una marca de caracter:

- **Genuino**
- **Exitoso**
- **Visionario**
- **Culto**
- **Combativo**
- **Vanguardista**
- **Dinámico**
- **Cercano**
- **Independiente**
- **Influyente**

EL NACIONAL

ANEXO N

ORGANIGRAMA C.A EDITORA EL NACIONAL

Estructura Organizacional

C.A. EDITORA EL NACIONAL

