

# De premsa de proximitat a mitjans multimèdia, camí cap al transmèdia?

Anàlisi i proposta de l'adaptació dels mitjans  
de l'ACPC a les dinàmiques digitals

X Premi de recerca universitària  
Premsa Comarcal

**Dra. Aida Martori Muntsant**

Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura  
Universitat Autònoma de Barcelona  
Professora, investigadora i periodista

Patrocina:



Amb el suport de:



Edita:



EDITA:

© Associació Catalana de la Premsa Comarcal  
Hospital, 110-112 • Barcelona 08001  
Tel. 93 442 14 34 • [www.premsacomarcal.cat](http://www.premsacomarcal.cat)



Editorial  
**La Torratxa**

DISSENY, COMPOSICIÓ I IMPRESSIÓ:

**El Vallenc, SL**

Passeig de l'Estació, núm. 5, local 8 • 43800 Valls  
Telèfons: 977 600 435 - 977 602 552 • Fax: 977 601 640  
[elvallenc@tinet.org](mailto:elvallenc@tinet.org) • [www.elvallenc.cat](http://www.elvallenc.cat)

ISBN: 978-84-949219-9-5

# **De premsa de proximitat a mitjans multimèdia, camí cap al transmèdia?**

**Anàlisi i proposta de l'adaptació dels mitjans  
de l'ACPC a les dinàmiques digitals**

**X Premi de recerca universitària  
Premsa Comarcal**

**Dra. Aida Martori Muntsant**

Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura  
Universitat Autònoma de Barcelona  
Professora, investigadora i periodista



# Índex

<b>Agraïments</b>	7
<b>1. Introducció</b>	9
<b>2. Marc teòric</b>	25
<b>3. Resultats</b>	69
<b>4. Diagnosi i propostes</b>	113
<b>5. Decàleg de recomanacions</b>	145
<b>6. Validació de les hipòtesis</b>	151
<b>7. Conclusions</b>	157
<b>8. Bibliografia</b>	167
<b>Annexos</b>	179



## Agraïments

A l'Associació Catalana de la Premsa Comarcal. Perquè el 10è Premi de Recerca Premsa Comarcal ha permès que m'endinsés en un objecte d'estudi fascinant: la premsa de proximitat.

A les persones que han participat en el treball de camp. A les que estan al capdavant dels projectes, i han tingut la paciència d'atendre'm i l'interès per compartir els seus punts de vista.

També als i les professionals que treballen a la premsa local i comarcal, per la seva feina incansable d'informar i explicar les històries que fan referència al territori més proper als individus. A les persones que contribueixen a oferir un periodisme de proximitat i rigorós, i no es cansen de documentar tot allò que passa. Sense els mitjans locals i comarcals, l'ecosistema mediàtic no seria el mateix.

A tothom que ha col·laborat i m'ha ajudat en el procés d'elaboració del treball.

Per últim, vull agrair al Dr. Santiago Ramentol i Massana que es llegís críticament tant la proposta com el treball final, i me'n donés el seu parer.



# **1.** **INTRODUCCIÓ**



## 1.1. Presentació de la recerca

Els mitjans de comunicació de proximitat juguen un paper clau en la representació del territori i de l'esfera local. Són aquells actors capaços de dinamitzar el dia a dia dels pobles i ciutats, d'apropar-se i donar veu a les persones, entitats i associacions que en formen part, i d'aportar informació de context en les diverses àrees. A més, recullen allò que té lloc al territori i tenen una voluntat de control i fiscalització del poder.

Les comunitats locals no serien les mateixes sense els mitjans de comunicació que visibilitzen i ajuden, en diverses formes, a vehicular la vida pública dels territoris. La premsa local i comarcal té un paper central a Catalunya, un territori ric en mitjans de comunicació de proximitat si el comparem amb altres indrets del món. Aquests mitjans són la referència informativa en molts pobles i ciutats: a voltes es tracta d'edicions comarcals o fins i tot supracomarcals, i d'altres cal parlar de butlletins estrictament locals. En qualsevol cas, la ciutadania rep amb interès aquests mitjans perquè parlen d'allò que fa referència al seu dia a dia, aquelles activitats festives, culturals, lúdiques o reivindicatives, obres, polítiques, polèmiques i tradicions d'allò que envolta la vida diària.

El contingut dels mitjans de proximitat és genuí i està impregnat de la cultura, manera de fer i dinàmiques de cadascun dels territoris, amb una voluntat de construcció i de contribució a la identitat local de cada indret. Des del reconeixement a la tasca que desenvolupen aquests mitjans, i amb un gran respecte pels professionals que dia a dia fan que aquests mitjans segueixin oferint totes aquestes funcions als ciutadans, neix aquesta recerca, que pretén estudiar com la premsa comarcal i local s'adapta a les dinàmiques de l'era digital.

En concret, aquest estudi té com a eix principal analitzar l'encaix i adaptació de la premsa de proximitat a l'era digital, tenint en compte que l'ús d'internet és una prioritat temàtica del 10è Premi de recerca universitària de Premsa Comarcal, al qual s'inscriu aquesta recerca.

El treball ofereix una proposta per a millorar l'adaptació dels mitjans de l'Associació Catalana de la Premsa Comarcal (ACPC) a les dinàmiques en línia,

a partir de l'anàlisi de la situació de la premsa de proximitat a Catalunya en relació amb l'entorn digital. L'estudi s'ha realitzat des de l'òptica de l'estructura dels mitjans de comunicació, emmarcat en la línia de recerca coneguda com a *media systems*, que té en compte elements com ara l'organització de les redaccions, plataformes per les quals es difonen els continguts i tipologia de continguts emesos per a cada finestra, relació entre mitjans i tecnologia, plantilla i perfils professionals, 'trobabilitat' dels mitjans a les diverses plataformes, models de negoci i vies de comunicació amb l'audiència per part de mitjans i periodistes, entre d'altres.

S'ha pretès agafar el fil de les recerques guanyadores en edicions anteriors, per anar més enllà en l'anàlisi de la relació entre mitjans de proximitat i digitalització. Els dos darrers treballs estaven centrats en les xarxes socials, en concret detallant fórmules per a aconseguir impacte i ingressos, i analitzant els usos de les mateixes. La setena convocatòria es va dedicar a estudiar l'ús de la tecnologia, i en altres ocasions s'han treballat propostes per arribar al públic jove i als canvis en el model econòmic de la premsa de proximitat en relació amb la digitalització.

Destacant la rellevància i importància d'aquests treballs, aquesta recerca s'ha proposat analitzar la premsa de proximitat en relació amb el concepte multimèdia, en què els continguts es difonen mitjançant les diverses plataformes. Això inclou paper, web, xarxes socials (i en alguns casos altres suports) en el mateix projecte comunicatiu, en què hi ha una estratègia coordinada i els continguts s'orienten de manera específica a cada finestra. A més, també hi ha altres elements a tenir en compte pel que fa a la premsa de proximitat, com ara la implicació amb el territori, que pot incloure activitats conjuntes amb diferents actors socials o centres educatius, o la possibilitat d'establir sinergies amb actors locals.

Una vegada analitzat el paper de la premsa comarcal i local en relació amb el concepte de multimèdia, es presentarà en quin estadi es troba respecte al transmèdia, en què els continguts poden tenir recorregut en diferents plataformes, i quines possibilitats hi ha en aquest sentit.

Evidentment, no es pot obviar la importància del paper, especialment en determinats territoris en què els diaris impresos són marques de referència

per a la informació local. Aquest element s'ha de poder combinar amb ser referents en l'entorn digital, de manera que s'utilitzi el potencial dels mitjans de proximitat amb el màxim rendiment. És a dir, utilitzant dinàmiques i narratives pròpies de l'era digital, i adaptant l'estructura dels mitjans a aquestes realitats, amb una concepció multimèdia i/o transmèdia.

Tenint en compte els elements i dinàmiques que regeixen l'era digital, i sobretot les especificitats dels mitjans de comunicació de proximitat, l'autora de la recerca ha considerat del tot rellevant desenvolupar una recerca que analitzi en quin punt es troba la premsa de proximitat quant a l'adaptació digital, per tal que aquests mitjans aprofitin al màxim les dinàmiques de l'era digital i potencïïn l'*engagement* amb l'audiència, i evitar així que perdin públic i quota de mercat.

Aquest estudi planteja un enfocament diferenciat i innovador, ja que s'emmarca en l'àmbit de l'estructura de la comunicació, de manera que es posarà el focus en com aquests mitjans s'estructuren (i es podrien estructurar) per donar un bon servei en l'entorn digital, i com haurien d'adaptar les dinàmiques i els continguts a l'entorn en línia. L'estudi es fixa en el model de negoci de la premsa per tal de fer propostes realistes i encaminades a un millor aprofitament dels recursos, de manera que no s'oblidi la voluntat de viabilitat dels projectes. També es tenen en compte aspectes com la presència o no de redaccions convergents, la prioritització o no de l'entorn digital a l'hora de presentar les informacions d'última hora (*digital first*), la presència de diverses finestres en paper i en línia (web, xarxes socials enfocades a diferents *targets*: Youtube, Twitter, Facebook, Instagram, Telegram, etc.) i la capacitat d'adaptar els continguts a les diferents finestres.

A més, s'analitza l'ús de les xarxes socials de la premsa de proximitat (quin ús se'n fa, com es presenta la informació de proximitat, si s'avança informació que després es podrà veure desenvolupada en la premsa en paper, com a reclam per als lectors i orientada al públic més jove, etc.) i es presenten recomanacions en aquest sentit. Per tant, no s'examinen aspectes relacionats amb la premsa de proximitat per separat — com s'havia fet en altres treballs — sinó que aquest concepció del mitjà com a multimèdia (amb possibilitats d'esdevenir transmèdia) fa que, des de l'òptica de com s'estructuren els mitjans, es puguin examinar els diferents elements com un tot i com una estratègia coordinada en cadascun dels projectes.

En definitiva, s'avalua en quina mesura aquests mitjans són multimèdia, i també es planteja la possibilitat i viabilitat d'incorporar les narratives transmèdia en la manera d'informar l'audiència, sempre tenint en compte la viabilitat dels projectes i els recursos de cada mitjà. A partir d'una auditoria inicial se'n deriven propostes que poden ser útils per al sector, tenint en compte la realitat de la premsa de proximitat al Principat. L'autora té un ampli interès a conèixer l'ecosistema comunicatiu de proximitat a Catalunya en profunditat, i amplia amb aquest treball el seu àmbit d'estudi a la premsa després d'haver dut a terme recerques sobre el sector audiovisual local.

Cal mencionar en aquesta introducció que, si bé el treball en un inici es plantejava com una recerca que posés el focus en l'estructura de les redaccions i en les dinàmiques de l'entorn en línia, durant l'execució del mateix s'ha detectat una gran preocupació del sector pel model de negoci que no s'ha deslligat de l'anàlisi de l'objecte d'estudi. L'enfocament de l'estructura de la comunicació, des del qual es planteja l'estudi, ja inclou la variable del negoci com a element d'anàlisi, però el cert és que s'ha fet palesa la necessitat de fer virar aquesta variable cap a quelcom més nuclear en l'estudi del que s'havia plantejat inicialment. Per aquest motiu, el treball s'ha desenvolupat des d'una perspectiva que vincula les dinàmiques digitals i els models de negoci, i així se'n farà referència tant en el marc teòric com en els resultats i conclusions.

## **1.2. Objecte d'estudi i mostra**

L'objecte d'estudi és la premsa de proximitat a Catalunya i, en concret, els mitjans de comunicació adherits a l'ACPC. A partir del mapa existent al web de l'ACPC (<https://www.premascomarcal.cat/publicacions>) s'ha fet la tria d'una mostra representativa, seguint criteris d'equilibri territorial, diversitat temàtica i diversitat de suports (paper, digital, paper i digital, grups que incorporen també altres suports o mitjans). A més, en el cas dels mitjans que surten en paper s'ha procurat cercar mitjans amb diferent periodicitat i diversitat d'àmbit geogràfic de referència (local, comarcal o supracomarcal). Aquesta selecció s'ha fet tenint en compte que els mitjans de comunicació seleccionats estiguin operatius i en actiu.

El resultat de la tria són els mitjans que s'esmenten tot seguit.

Comarques gironines:

- ▶ Setmanari de l'Alt Empordà
- ▶ Revista del Baix Empordà

Catalunya central (zona 1):

- ▶ El 9 Nou
- ▶ El Portal de Centelles

Catalunya central (zona 2):

- ▶ Regió 7
- ▶ Anoia Diari

Comarques barcelonines:

- ▶ Diari de Sabadell
- ▶ Revista Alella

Comarques lleidatanes:

- ▶ Som Garrigues
- ▶ Segre

Comarques tarragonines i Terres de l'Ebre:

- ▶ El Vallenc
- ▶ Setmanari L'Ebre

Nota: S'han desglossat les comarques de la Catalunya central en dos grups donat que és una zona geogràfica força extensa amb una densitat de mitjans de comunicació de proximitat elevada.

### 1.3. Objectius i hipòtesis

**General:** Analitzar la situació de la premsa de proximitat a Catalunya en relació amb l'entorn digital i oferir una proposta per a millorar l'adaptació dels mitjans de l'ACPC a les dinàmiques en línia, des de la perspectiva de l'estructura dels mitjans de comunicació.

### **Específics:**

► Analitzar en quin estadi es troba la premsa de proximitat en relació a les potencialitats de l'entorn digital i fer propostes per aconseguir la integració plena d'aquest mitjans a l'era digital.

► Analitzar en quina mesura la convergència tecnològica s'ha dut a terme i si són mitjans multimèdia: estat de la qüestió i camí per a recórrer (propostes).

► Analitzar si hi ha possibilitats d'adoptar dinàmiques pròpies del transmèdia.

En la consecució de cadascun d'aquests objectius es tindrà en compte l'estructura dels mitjans, entesa com a organització interna, plataformes per les quals comunicar, maneres de transmetre els missatges, organització de les redaccions, perfils a les diverses plataformes, tipus de contingut emès per a cada finestra, trobabilitat dels mitjans, comunicació amb l'audiència per part de mitjans i periodistes, ús dels hipervincles o enllaços (interns i externs), eines de comunicació bidireccional, però també amb el focus posat que les propostes tinguin en compte un model de negoci viable. Així doncs, l'autora de la proposta vol deixar clar que sempre es considerarà la viabilitat de les propostes, en relació amb els recursos humans i tecnològics existents, i les especificitats de la premsa comarcal (en general i pel que fa a cadascun dels territoris).

En tot moment es pretén que les propostes siguin constructives, amb l'objectiu que la recerca pugui ser útil per al sector, però no ocasionar problemes o dificultats en el mateix. En aquest sentit, l'autora ha tingut en compte les particularitats de l'ecosistema mediàtic de proximitat a l'hora de dissenyar i desenvolupar el treball. La recerca inclou un marc teòric solvent en què s'exposen elements de context, en alguns casos propis d'altres models de referència (com poden ser el Regne Unit o els Estats Units). Aquestes aportacions serveixen per a conèixer bones pràctiques i la situació en altres indrets, i es posen en context en el cas que ens ocupa, que és el de Catalunya.

El treball incorpora una mirada amb perspectiva de gènere, de manera que els resultats inclouen reflexions en aquest sentit.

## Les hipòtesis d'aquest treball són les següents:

H1. La premsa local i comarcal utilitza les tecnologies, formats i narratives pròpies de l'era digital d'una manera incipient i podria aprofitar millor les potencialitats de cada plataforma.

H2. Hi ha elements estructurals (plantilles, pressupost, recursos) que poden limitar l'ús de les noves tecnologies d'una manera òptima.

H3. La premsa local i comarcal es troba en un estadi incipientment multimèdia: utilitza alguns suports i plataformes, però encara podria estendre's més en les diverses plataformes.

H4. Aquests mitjans de comunicació encara no utilitzen el *digital first* com a missió específica, ni incorporen certes narratives o formats propis de l'espai digital.

H5. La premsa local i comarcal encara no és transmèdia, però podria aprofitar les potencialitats d'aquestes dinàmiques i narratives, tant en l'espai virtual com en el presencial, com una manera d'augmentar l'*engagement* amb la seva audiència i de ser present i visible al territori (*online* i *offline*).

## 1.4. Metodologia

La metodologia consisteix en la consulta de fonts bibliogràfiques i estudis, i l'obtenció de dades combinant metodologies quantitatives i qualitatives<sup>1</sup>.

### A) PRIMERA PART: RECOLLIDA DE DADES MITJANÇANT METODOLOGIES QUANTITATIVES <sup>1</sup>.

La metodologia parteix de la concepció de multimèdia descrita en el marc teòric, que consta de tres dimensions: (1) suport, (2) format i (3) narratives.

---

<sup>1</sup> El treball de camp s'ha desenvolupat pràcticament en la seva totalitat abans de la crisi del coronavirus de 2020, que ha suposat una situació molt complexa per al sector. Per tant, l'impacte de la Covid-19 ha quedat fora de l'anàlisi d'aquesta recerca perquè l'autora es trobava en un moment molt avançat del treball, de redacció final. Es considera que seria adequat impulsar recerca per analitzar l'impacte de la pandèmia al sector.

### ► Recollida de dades: dimensió suport (metodologia quantitativa)

	Mitjà 1	Mitjà 2	Mitjà n
Paper	sí/no	sí/no	sí/no
Web	sí/no	sí/no	sí/no
Altres mitjans tradicionals (televisió o ràdio)	sí/no quins	sí/no quins	sí/no quins
Twitter	sí/no	sí/no	sí/no
Facebook	sí/no	sí/no	sí/no
Instagram	sí/no	sí/no	sí/no
Youtube	sí/no	sí/no	sí/no
Canal de Telegram	sí/no	sí/no	sí/no
Canal de Whatsapp	sí/no	sí/no	sí/no
Linkedin	sí/no	sí/no	sí/no
Altres	sí/no quins	sí/no quins	sí/no quins
Total Suports			

Taula 1. Recollida de dades, dimensió suport.

La recollida de dades es duu a terme mitjançant l'observació digital i es complementa amb la informació facilitada pels mateixos mitjans, si es requereix.

### ► Recollida de dades: dimensió format (metodologia quantitativa)

S'analitza, durant una jornada<sup>2</sup>, la presència dels elements de la taula per a cadascun dels mitjans tenint en comte les diferents finestres detectades en el quadre anterior. Es dona per descomptat l'ús de contingut textual per la naturalesa dels mitjans (premsa en paper o digital), per tant s'analitzaran els altres formats en què es pot presentar la informació, com s'observa a la Taula 2.

---

<sup>2</sup> Inicialment, es preveia fer l'anàlisi per a la recollida de dades durant una setmana. Durant l'anàlisi dels primers dos mitjans es va comprovar que en les dades que s'extreien es repetia el mateix patró cada dia. El volum de continguts multimèdia era molt baix, mentre que la tendència era compartir notícies a posteriori a les xarxes socials. L'ús més o menys intensiu d'hipervincles i les dades de la dimensió format i narratives es va observar que es podien analitzar basant-se en l'estudi d'una jornada per a cada mitjà de comunicació. Amb l'estudi de 24 h s'obtenen resultats satisfactoris, de manera que s'ha optat per aquesta opció, i en contraposició s'ha expandit l'anàlisi mitjançant metodologies qualitatives (a les quals s'ha pogut destinar més temps), amb entrevistes amb molta profunditat, de les quals se n'ha extret més informació i de gran rellevància (que l'estudi de més dies amb metodologies quantitatives no hauria aportat) i, en alguns casos, aquestes entrevistes s'han completat amb l'observació no-participant als mitjans.

	Mitjà 1	Mitjà 2	Mitjà n
Vídeo	Nombre	Nombre	Nombre
Infografies	Nombre	Nombre	Nombre
Targetons	Nombre	Nombre	Nombre
GIFs	Nombre	Nombre	Nombre
Àudios	Nombre	Nombre	Nombre
Altres	Tipologia i nombre	Tipologia i nombre	Tipologia i nombre

Taula 2. Recollida de dades, dimensió format.

### ► Recollida de dades: dimensió narratives (metodologia quantitativa)

En la mateixa jornada d'anàlisi que en la recollida de dades corresponent a la Taula 2, s'analitzen els elements que s'indiquen a la Taula 3.

	Mitjà 1	Mitjà 2	Mitjà n
Hipervincles	Nombre	Nombre	Nombre
Informacions penjades a les xarxes socials a posteriori	Nombre	Nombre	Nombre
Informacions avançades mitjançant les xarxes socials a priori	Nombre	Nombre	Nombre
Notícies que es presenten utilitzant més d'un format	Nombre	Nombre	Nombre
Notícies que es presenten en més d'un suport (multimèdia)	Nombre	Nombre	Nombre
Notícies que es presenten en més d'un suport en què el contingut evolucionaria (transmèdia)	Nombre	Nombre	Nombre
Continguts associats a accions impulsades pels mateixos mitjans (amb o sense implicació d'altres actors)	Nombre	Nombre	Nombre

Taula 3. Recollida de dades, dimensió narratives.

Aquesta primera recollida de dades permet fer una diagnosi inicial i veure l'estat de la qüestió. A partir d'aquí, s'utilitzen metodologies qualitatives per determinar l'estructura dels mitjans de comunicació i fer propostes de millora.

## B) SEGONA PART: METODOLOGIES QUALITATIVES

▶ Entrevistes semiestructurades a les direccions dels mitjans (presencials sempre que s'ha pogut i, en cas de no ser possible, telefòniques). En alguns casos, aquestes entrevistes s'han reforçat amb l'observació no-participant al mateix mitjà per tal de completar la recollida de dades.

L'objectiu de les entrevistes és determinar els elements estructurals que condicionen el fet que un mitjà sigui multimèdia i/o pugui esdevenir transmèdia:

- ▶ Existència o no de redaccions convergents.
- ▶ Recurs humans existents (nombre i perfil) i organització del treball.
- ▶ Recursos tecnològics disponibles.
- ▶ Priorització o no de l'entorn digital a l'hora de presentar les informacions d'última hora (*digital first*).
- ▶ Ús de les diverses finestres en paper i en línia: com es produeix l'adaptació dels continguts a les diferents finestres, rol dels periodistes a les xarxes socials, etc.
- ▶ Evolució del model de negoci del mitjà.

A més, l'autora ha completat el treball de camp basant-se en quatre elements respecte al procés que segueixen les capçaleres de proximitat cap a l'adaptació digital, per tal de detectar quines són les motivacions dels mitjans per a dur a terme aquesta adaptació, identificar els objectius que persegueixen o poden perseguir, així com aquells elements que es detecten com a facilitadors de l'adaptació i els aspectes que poden bloquejar-la. En aquest sentit, s'ha demanat a les persones entrevistades que identifiquin:

- 1) Elements conductors que propicien la transformació digital o que la fan necessària.
- 2) Objectius que persegueix la seva organització amb l'adaptació a l'era digital.
- 3) Barreres que detecten a l'hora de dur a terme la transformació, i que poden bloquejar aquest procés.
- 4) Elements facilitadors per a aconseguir els objectius marcats (i establerts al punt 2).

La identificació dels elements conductors, objectius, barreres i elements facilitadors es basa en la metodologia utilitzada per Bierman (2018) per a analitzar la transformació digital d'uns mitjans en concret (en aquest cas els públics), i s'ha considerat que pot ser d'utilitat en aquesta recerca. La resolució de les qüestions completa la primera part, ja que serveix per a veure els objectius del sector quant a aquesta adaptació i les percepcions del mateix, de manera que les propostes no parteixin tan sols de l'auditoria i de l'anàlisi externa, sinó que es disposi d'una visió des del mateix sector. En la recollida de dades es té en compte la diferència entre mitjans que són eminentment en línia i aquells que tenen el paper com a suport principal.

Als annexos d'aquest treball es pot consultar el qüestionari que s'ha fet servir per a les entrevistes, que inclou la metodologia Bierman (2018) i, finalment, preguntes de context per a determinar el grau de coneixement del sector envers conceptes com ara multimèdia o transmèdia, i si el mitjà es podria definir amb algun dels dos atributs, a parer dels entrevistats.

La Taula 4 indica qui han estat les persones entrevistades i els càrrecs que ocupen a cada mitjà de comunicació.

Nom del mitjà	Persona entrevistada	Càrrec
Setmanari de l'Alt Empordà	Carles Ayats	Director editorial
Revista del Baix Empordà	Gerard Xarles	Editor
El 9 Nou	Víctor Palomar	Redactor en cap
El Portal de Centelles	Josep Paré	Director general
Regió 7	Marc Marcè	Director
Anoia Diari	Toni Cortés	Director
Diari de Sabadell	Marc Basté	Editor-director
Revista Alella	Òscar Pallarès	Redactor en cap
Som Garrigues	Miquel Andreu	Cap de redacció
Segre	Joan Cal	Director executiu del Grup Segre
El Vallenc	Francesc Fàbregas	Director
Setmanari L'Ebre	Ximo Rambla	Editor-gerent

Taula 4. Entrevistes semiestructurades.

### ► Focus grup

El focus grup és una tècnica de recerca que ha anat adquirint prestigi i reconeixement metodològic en diversos àmbits de recerca, com és el cas de la comunicació mediada (Soriano, 2007). Les seves característiques són:

- L'orientació envers el grup d'individus i no envers els individus del grup, és a dir, el grup es concep com una unitat d'observació empírica.
- La interactivitat entre els membres del grup, supervisada o dirigida per un moderador/entrevistador.
- L'expressió espontània dels punts de vista dels integrants del grup, que tenen una participació neutral.

El focus grup serveix per a desenvolupar aspectes ocults a simple vista de les relacions entre els integrants d'una comunitat, en aquest cas persones al capdavant de projectes de premsa de proximitat. La dinàmica que s'estableix entre els membres del grup crea un clima favorable a la participació espontània dels assistents i a estimular la conversa, més difícil d'aconseguir a través de les entrevistes individuals (Soriano, 2007).

En aquest cas s'han reunit diversos actors (persones al capdavant de diverses capçaleres de premsa de proximitat), amb l'objectiu de poder assolir la màxima representativitat geogràfica tenint en compte que és un sector en el qual els actors estan distribuïts en el territori. El focus grup s'orienta a detectar, des del propi sector, en quin estadi es considera que està la premsa de proximitat en relació amb les pràctiques multimèdia o transmèdia i el potencial en aquest sentit.

El focus grup s'ha realitzat el 4 de febrer de 2020 a la seu de l'ACPC (carreer de l'Hospital, 110, Barcelona), una vegada ha finalitzat una reunió de la Junta amb l'objectiu de comptar amb la màxima assistència. A banda dels membres de la Junta, s'han convocat també les persones al capdavant de les publicacions que conformen la mostra d'aquest treball. Els participants al focus grup han estat els següents:

- Agustí Danés (El 9 Nou).
- Carme Paltor (Setsetset).
- Joaquim Rambla (Setmanari L'Ebre).

- ▶ Joan Carles Codolà (Llumiguia/Cassà Digital).
- ▶ Josep M. Rué Rubió (El Cérvol).
- ▶ Francesc Fàbregas (El Vallenc).
- ▶ Marc Basté (Diari de Sabadell).
- ▶ Núria Piera López (La Portada/Gol Esports/Puntvallès).

Les diverses tècniques especificades en aquest apartat combinades permeten fer una diagnosi acurada en relació amb l'objecte d'estudi i als objectius de la recerca. La finalitat és oferir una triangulació metodològica per a una comprensió exhaustiva del fenomen a partir de les dades obtingudes mitjançant els diferents procediments. D'aquesta manera, s'eviten els riscos i les deficiències que comporta fer servir un sol mètode de recollida de dades, i s'aporta fiabilitat als resultats i a les conclusions de la recerca.



## **2.**

# **MARC TEÒRIC**



## 2.1. Introducció a premsa de proximitat: un actor canviant

Els mitjans de comunicació són actors econòmics i socials que s'han d'adaptar a les dinàmiques del context i a l'evolució de l'entorn tecnològic. La manera de comunicar per part dels mitjans té molt a veure amb les eines tecnològiques a l'abast de la societat, i amb l'ús que se'n fa. Hi ha posicions més o menys deterministes sobre el desenvolupament tecnològic i l'impacte social, però és del tot rellevant acceptar que tecnologia i mitjans de comunicació són dos elements que es relacionen i que estan interconnectats.

No només la tecnologia afecta els mitjans de comunicació, també les dinàmiques socials, els conflictes, les necessitats informatives o l'educació tenen relació amb com s'informa. Les evolucions tecnològiques i els seus usos a la societat són un gran repte a què s'han hagut d'enfrontar les empreses de mitjans de comunicació. “Els periodistes i els lectors a poc a poc han anat assimilant les noves possibilitats que ofereix la digitalització, com són l'accés quasi instantani a la informació, la proliferació de les fonts, la rapidesa de la comunicació i la utilització d'internet en altres àmbits més enllà de l'acadèmic o el professional”, afirmen Caldevilla i Visa (2013, 30).

La premsa i, en concret, la premsa de proximitat, ha hagut de superar diverses crisis, algunes de les quals s'han encavalcat. Com ha relatat Jaume Guillard en diverses ocasions, la premsa ha passat per (i ha superat) diverses etapes i l'adaptació a l'ús de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) no serà ni el primer ni el darrer dels reptes al qual aquests mitjans han de fer front. De fet, Guillard (2013) detalla que al desconcert que va crear el desenvolupament vertiginós i poc controlable de la xarxa digital calia afegir-hi la consternació pels efectes d'una crisi financera que, a parer de l'autor, agreujava la capacitat de supervivència dels mitjans dedicats al periodisme.

Els reptes de la premsa de proximitat no són simples i han estat presents al llarg dels anys, i ha esdevingut un mitjà resilient. És per això que no es pretén presentar l'adaptació a l'era digital com l'únic repte crucial que han hagut d'encarar aquests mitjans, sinó que es vol destacar la rellevància d'aquesta adaptació a les dinàmiques pròpies del moment present (i a les que es pot intuir i/o constatar que venen), i tenir en compte aquesta capacitat de la

premsa de proximitat de sobreviure i evolucionar malgrat moments d'adversitat o canvi a què ha hagut (i haurà) de fer front.

El sector dels mitjans de comunicació travessa un període de canvi i adaptació. Ha d'ajustar necessàriament uns models de negoci que en molts casos han quedat obsolets per fer front als nous hàbits en el consum de les notícies i seguir sent sostenibles en un ecosistema informatiu on cada vegada hi ha més competidors. A el mateix temps, ha de replantejar el seu producte, la manera d'explicar i presentar els continguts en els nous suports i dispositius, i fer-ho a partir del coneixement i el maneig de les narratives digitals i de l'elecció dels formats que millor es prestin per l'objectiu d'arribar més i millor als diferents públics (Rojas i González-Alba, 2018:168).

El periodisme local, com el periodisme en general, canvia com a part d'una transformació estructural més àmplia de l'entorn mediàtic, impulsada en bona part per l'augment dels mitjans digitals, però també d'altres factors (Kleis Nielsen, 2015). L'autor parla del procés inacabat de revolució mediàtica que comporta canvis en la manera de comunicar-nos, de compartir contingut, d'informar-nos, d'anunciar-nos i, fins i tot, d'entretenir-nos.

Les característiques dels mitjans de proximitat s'exposaran en un subapartat posterior d'aquest marc teòric. Malgrat això, en aquest punt de la discussió teòrica es vol mencionar com de lligades estan les funcions pròpies d'aquests mitjans — molt vinculats a les dinàmiques de la ciutadania, a la identitat local, a les missions de representativitat i a la potenciació del debat democràtic — amb la seva supervivència i consolidació.

Els reptes a encarar han estat diversos, i aquest treball posa el focus en l'adaptació a l'entorn digital per considerar-lo el repte cabdal dels nostres temps. En el moment de redacció d'aquest treball, l'estudi de la digitalització dels mitjans no és un tema nou, però l'enfocament holístic que es dona a la recerca, tenint en compte les dinàmiques estructurals, els llenguatges, les plataformes i els rols de la premsa de proximitat, aporten informació valuosa i nova que pot ser d'utilitat per al sector. També és innovadora la mirada en profunditat a la premsa de proximitat a Catalunya per tal de comprendre quin és l'estat de la qüestió i quin és el camí per recórrer a partir de l'anàlisi dels conceptes que afecten les dinàmiques del sector.

El treball presenta l'element tecnològic i la digitalització com un fet inevitablement lligat al model de negoci d'aquests mitjans, una preocupació del sector i que ha aflorat de manera recurrent durant el treball de camp. De fet, Ismael Nafría (2019) argumenta al pròleg del llibre *El periodisme digital amb valor. Claus per a la sostenibilitat de la premsa* d'Enrique Canovaca, que el tema que més preocupa els propietaris, directius i directors d'aquests negocis des de fa uns anys és el desenvolupament d'un model sostenible que permeti la continuïtat de la premsa com a actor que desenvolupa una important funció social. La premsa de proximitat no queda al marge d'aquesta preocupació, tal com s'ha percebut de manera recurrent en l'elaboració del treball.

L'adaptació a l'era digital i la incorporació de dinàmiques pròpies de l'espai en línia als mitjans —en aquest cas de proximitat— no es pot deslligar, a parer de l'autora d'aquest treball i davant l'interès mostrat per les persones entrevistades en aquest àmbit, de com fer que el negoci digital sigui rendible econòmicament, que és un dels temes que més preocupen el sector actualment.

## **2.2. Era digital i model de negoci: del 'digital first' a 'audiences first'**

L'era digital ha revolucionat la manera de treballar i relacionar-nos a tots els nivells i, per tant, els mitjans de comunicació no n'han quedat al marge. Internet ha capgirat les coses: ha canviat des de la forma de relacionar-nos fins a com les empreses interactuen amb el seu entorn.

En una societat en la qual les empreses privades són la font principal de creació de riquesa no ens hauria d'estranyar que, quan la tecnologia d'internet va estar disponible als anys 90, la difusió més ràpida i àmplia dels seus usos tingués lloc a l'àmbit de l'empresa. Internet està transformant la pràctica empresarial en la seva relació amb proveïdors, clients, en la seva gestió, en el seu procés de producció, en la seva cooperació amb altres empreses, en el seu finançament, en la valoració de les accions als mercats financers. L'ús apropiat d'Internet s'ha convertit en una font fonamental de productivitat i competitivitat per a tota classe d'empresa (Castells, 2001: 3).

Aquest postulats de Castells es refereixen a la revolució digital de les empreses. L'impacte d'internet i la digitalització ha estat especialment acusat

en l'empresa de comunicació o periodística. En aquest cas, els missatges a transmetre i els seus suports són el centre del producte o servei que s'ofereix a l'audiència i, per tant, la manera com es transmeten aquests missatges pot arribar a capgirar les dinàmiques i mètodes de producció, però també el model de negoci. El mateix autor aprofundeix en la relació entre internet i els mitjans de comunicació:

El que Internet sí que està fent és convertir-se en el cor d'articulació dels diferents mitjans de comunicació, dels multimèdia. És a dir, de ser el sistema operatiu que permet interactuar i canalitzar la informació de què passa, on passa, què podem veure, què no podem veure, i ser, per tant, el sistema connector interactiu del conjunt del sistema multimèdia (Castells, 2000: 17).

Segons Guillaumet (2013:11) l'aparició d'internet als mitjans de comunicació se sol datar en els anys 1994-1995, "moment d'aparició dels primers diaris digitals i portals informatius, però la percepció de l'impacte que la seva novetat podria tenir sobre el periodisme no és pas immediata". El consum d'informació va passar de provenir de diaris que sortien generalment un cop per jornada, o bé d'informatius de ràdio i televisió amb emissions sincròniques que tenien lloc en diversos moments del dia, a ser asincrònic i personalitzat, amb una hibridació de formats.

La connectivitat dels ciutadans ha passat a ser més gran i això ha requerit que els mitjans de comunicació hagin respost amb molta més immediatesa. Aquesta immediatesa ha fet que l'audiència no esperi a llegir el diari o a veure o sentir l'informatiu i, en canvi, pugui estar al dia de totes les novetats al moment. El *digital first* és el concepte que defineix el fet que els mitjans de comunicació hagin de prioritzar l'espai digital a l'hora de presentar les seves informacions, és a dir, ser molt ràpids a l'hora de penjar les informacions a internet (i en tot cas ampliar-les seguidament, amb un procés iteratiu).

Aquesta dimensió ha canviat en molts casos —i encara hi ha molt camí per recórrer en aquest aspecte— la manera de treballar dels mitjans tradicionals, en què les dinàmiques ja no poden estar centrades només en la producció d'un producte comunicatiu complet (sigui un diari, un telenotícies o un butlletí radiofònic) sinó que cal treballar les peces amb la màxima celeritat possible per ser penjades de manera individual, sense oblidar el rigor.

Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) han modificat el periodisme, i Núria Almiron (2016) ha reflexionat sobre els posicionaments dels més tecnòfils i els més tecnòfobs. L'autora argumenta que mentre que per als primers el periodisme està en crisi i només pot ser salvat per les tecnologies o, si més no, consideren que el periodisme que permeten les TIC és l'únic que recupera el sentit de la professió, per al segons les TIC i les noves fórmules no poden salvar el periodisme i, fins i tot, podrien socavar-ne els principis fonamentals.

Es tracta de dos enfocaments contraposats i força deterministes. La clau de tot plegat radica, amb tota probabilitat, en el punt mitjà entre tots dos punts de vista, en què les noves tecnologies es posen a l'abast del periodisme sense oblidar el seu rol ni la seva raó de ser, i evitant posar en risc la qualitat i el seu paper fiscalitzador. Alguns autors també han parlat de les TIC com a causa de la crisi de valors del periodisme, mentre que d'altres amplien aquestes causes i l'atribueixen principalment a la corporativització dels mitjans (Kovach i Rosenstiel, 2003).

El que no es pot negar és que l'era de la informació ha provocat una multiplicitat de veus que han fet fins i tot introduir conceptes nous al diccionari com ara la postveritat, molt lligada a les notícies falses (*fake news*) i a la desinformació present a internet i a les xarxes socials. La postveritat és definida per Vicens (2018) com un sistema on s'entrelliguen factors polítics, econòmics, culturals, ideològics i tecnològics, i on internet — amb les seves pròpies inèrcies — determina la qualitat del debat polític fins a posar en risc les nostres democràcies. Per mostrar la magnitud del fenomen de la desinformació i la rumorologia, Amorós (2018) cita un estudi de la Universitat Complutense de Madrid segons el qual un 90% dels espanyols ha compartit alguna vegada una notícia falsa.

Aquests elements poden introduir perills al periodisme, a parer dels més escèptics, però també fan palesa la importància d'un periodisme de qualitat, que sigui contrastat i fiable que combati, precisament, els riscos que l'era digital fa evidents. El periodisme es troba amb el repte majúscul de combinar els valors clàssics, que s'han fet més cabdals que mai en un context de desinformació, amb les dinàmiques digitals que prioritzen la immediatesa.

Sobre això reflexiona Alan Rusbrindger, que va ser editor de The Guardian durant 20 anys, en una entrevista al diari *Ara*<sup>3</sup>.

Crec que algunes tècniques periodístiques clàssiques mai passaran de moda. Escriure coses que són certes i estan verificades, entendre les coses bé, ser precís, ràpid, fidedigne... Tot això és essencial en qualsevol tipus de notícies. Però crec que té tota la raó quan diu que llavors s'han de trobar noves maneres, mitjans i canals de distribució. Penso que és una molt bona manera de sintetitzar els temps en els quals vivim: un ofici antiquat amb distribució i tècniques actuals (Alan Rusbrindger, 2019, entrevista d'Esther Vera al diari *Ara*).

Els mitjans han adoptat la metodologia del *digital first*, que té una dimensió discursiva i de format respecte a com es presenten les informacions, però també estructural. Aquesta dinàmica ha provocat una reorganització de les redaccions i del personal, i també ha fet repensar el model de negoci dels mitjans, que no pot estar únicament basat en els anuncis del paper o en la compra de diaris, en el cas de la premsa.

Això s'emmarca en un context en què els models de negoci sobre els quals s'han basat els diaris locals estan sota una gran pressió, donat que la publicitat minva i els ingressos globals van caient (Kleis Nielsen, 2015). L'autor explica que els diaris continuen experimentant una disminució de la circulació impresa, una baixada de lectors i una reducció dels ingressos, que sovint acaba redundant en una baixada de la seva inversió en periodisme local. Aquest cercle viciós arrossega un gran perill, que és fer minvar la qualitat del periodisme. És per això que la diversificació dels ingressos és cabdal, per tal de preservar els estàndards i d'aconseguir que els lectors fidels no rebin un producte de baixa qualitat periodística que podria posar en greu perill la premsa local.

L'era digital fa aparèixer el periodisme 2.0 que, segons García-Alonso Montoya (2006: 252), és un estil periodístic complet i diferent “tant en els seus propis temes, com en el tractament cap al lector, així com en l'aportació de referències, enllaços i hipertext, interactivitat, multimèdia, instantaneïtat

---

<sup>3</sup> Vera, Esther (2019). Alan Rusbrindger: “El millor model de negoci és la confiança i la qualitat”. Diari *Ara*, 24 de novembre.

(...)”. Fondevila i Segura (2012) donen una importància cabdal a la hipertextualitat, com un dels paràmetres per a analitzar la maduresa del periodisme digital. García-Alonso Montoya (2006) consideren que el periodisme 3.0 assoleix un nivell de socialització més elevat, amb la participació del públic. Són del parer que el moment de penjar l’article no és el punt final del procés de comunicar, sinó al contrari, és precisament el punt de partida. Per tant, permet obrir la discussió i aconseguir que moltes persones comencin a comentar i debatre sobre una temàtica. No obstant, en l’àmbit teòric també hi ha cert escepticisme sobre el nivell de participació dels usuaris amb les mitjans de comunicació que, més enllà de cert debat a les xarxes socials, es redueix a unes poques veus.

Amb tot, la metodologia *digital first* ha fet que les empreses implementin un enfocament de prioritització de l’estratègia digital. Això suposa un impacte transformador en les organitzacions, ja que representa un canvi transversal (Hendricks, 2016). Aquest enfocament ha comportat que molts mitjans de comunicació hagin posat a treballar equips exclusivament en digital. En alguns casos fins i tot s’han creat redaccions paral·leles amb un cert intercanvi de contingut: unes orientades al digital i altres al paper (o a altres mitjans tradicionals).

Es tendeix cada vegada més cap a les redaccions integrades, amb periodistes polivalents, sense perjudici que hi pugui haver perfils especialitzats per a coordinar l’edició digital o per a optimitzar els continguts. De fet, les dinàmiques de fer convergir les redaccions s’han desenvolupat en molts casos combinant les persones encarregades de coordinar els continguts o les estratègies digitals en un lloc central de les mateixes, amb la presència de perfils més híbrids per a treballar en les diferents plataformes i formats dels mitjans. El *digital first* ha estat una de les preocupacions principals dels mitjans en els darrers anys, però cada vegada són més les veus que expressen el viratge en el focus: del *digital first* a les *audiences first*. La directora de l’agència d’innovació periodística Hackastory, Albertine Piels, manifesta que si es vol tenir impacte cal deixar de parlar d’edició impresa versus digital, i cal referir-se a l’audiència i com es comporta<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Laboratorio de Periodismo (2018). Piels: “Tendemos a crear un producto para todos porque así es como era el periodismo antes, pero ya no funciona así”. 16 de juliol. [En línia] <https://laboratoriodeperiodismo.org/del-digital-first-al-audience-first/?cn-reloaded=1>

De fet, es considera que hi ha mitjans que ja han consolidat la seva estratègia del *digital first* i que l'han superada, per situar-se en aquesta nova etapa centrada en les audiències, i acabar desenvolupant en una estratègia focalitzada en els subscriptors que permeti monetitzar l'estratègia digital. “Si abans l'estratègia passava per decidir com s'establia aquest flux de treball que prioritzés el digital, ara les estratègies dels grans mitjans s'apuntalen en conèixer perfectament l'audiència, per saber quin tipus de continguts de qualitat els pot interessar i com construir relacions duradores amb elles, que finalment desemboquin en subscripcions gràcies a la lleialtat”, segons exposa Piels al portal Laboratorio de Periodismo (2018)<sup>5</sup>.

Es tracta, precisament, d'aprofundir en les preocupacions dels lectors per poder desenvolupar un periodisme de qualitat molt orientat als nínxols i al coneixement de les comunicats locals. Es passa, d'aquesta manera, d'un context d'audiències massives (pròpies dels mitjans de comunicació de masses) a unes audiències molt més concretes i personalitzades. En aquest sentit s'expressa Canovaca (2019), que considera que cal trobar una mínima quantitat de lectors que estiguin disposats a finançar-te. Segons Ferri (2019), és necessari servir les audiències i generar relacions de comunitat amb els lectors.

Sovint les estratègies de priorització del digital han afavorit la cerca del clic ràpid i fàcil per part dels mitjans. Per atreure els lectors a pitjar per consultar un article, sovint s'han fet servir titulars enganxosos i la pràctica del *clickbait* (Chakraborty, Paranjape, Kakarla i Ganguly, 2016), en què és habitual que es cerqui el sensacionalisme o el morbo, i que el contingut al qual s'accedeix no s'adeqüi al reclam que hi ha portat l'usuari. Es tracta d'una pràctica per augmentar els lectors (Potthast, Köpsel, Stein i Hagen, 2016), però en què no es posa el focus en la qualitat sinó en la quantitat. Aquesta estratègia s'ha desenvolupat sovint en l'etapa del *digital first*, i ha provocat que sigui “essencial recuperar la credibilitat perduda entre l'opinió pública arran d'un model de captació de clics a l'engròs” (Canovaca, 2019:12). Poindexter (2016) argumenta que conceptes com *viral* o *rending* (de moda) s'han de tenir en

---

<sup>5</sup> Laboratorio de Periodismo (2018). Piels: “Tendemos a crear un producto para todos porque así es como era el periodismo antes, pero ya no funciona así”. 16 de juliol. [En línia] <https://laboratoriodeperiodismo.org/del-digital-first-al-audience-first/?cn-reloaded=1>

compte a l'hora de valorar la noticiabilitat de la informació, però alerta que si només es consideren aquests elements es pot derivar cap a una manca de confiança en un determinat mitjà.

Canovaca explica que en un primer moment els diaris van quedar enlluernats per la immediatesa que permetia l'entorn digital, que consideraven que havien de ser els primers de donar una informació. Si bé està comprovat que oferir informacions exclusives ben treballades genera un gran valor afegit, “la immediatesa no pot ser el criteri central de la redacció dels diaris digitals si es vol construir una relació de valor amb l'audiència” (Canovaca, 2019: 21). El periodisme es posa, en aquest sentit, en risc si la immediatesa va en detriment de la qualitat de manera constant. Marc Amorós (2018), autor del llibre *Fake News: La verdad de las noticias falsas*, considera que el millor periodisme pot ser caçador de *fakes*.

En relació amb el model de negoci, no es poden deixar de banda els estudis que posen de manifest que la major part del trànsit de les publicacions digitals provenen de pocs articles. Si hi ha notícies que no generen trànsit seria adequat optimitzar els fluxos de treball per prioritzar aquells temes que són més rendibles i que aporten valor afegit al mitjà (també en termes de percepció social i credibilitat), i en canvi deixar de destinar grans esforços als continguts que tenen poques possibilitats de generar valor entre els seguidors, probablement perquè les està publicant tothom.

Segons Canovaca (2019), hi ha casos en què la meitat del trànsit aconseguit per una capçalera s'obté amb menys del 6% de les publicacions. Això porta a pensar que hi ha notícies que aporten poc rendiment i que, en canvi, hi ha temàtiques que capitalitzen el trànsit. Per tant, els editors han d'estar molt a l'aguait de quins són els continguts que més interessin l'audiència, en termes de monetització, però també per centrar l'estratègia cap a les audiències i el coneixement de les mateixes, i de consolidació de la imatge del mitjà per tal d'esdevenir marques rellevants per als usuaris. Casero-Ripollés (2012) ha dut a terme una investigació en què s'analitzen els atributs que els joves valoren en el periodisme digital, per tal de tenir-los en compte a l'hora de renovar el model de negoci dels mitjans. Els resultats exposen que l'actualització, la multimedialitat (entesa com l'ús de recursos expressius procedents de l'audiovisual com ara vídeos,

fotografies, animació o so), la personalització i els continguts quotidians i propers són les propietats més valorades.

“La digitalització ofereix noves eines al periodisme per a la creació de continguts, que són clau en la gestació de nous models de negoci”, assegura Casero-Ripollés (2012: 342). En un context precisament en què encara no és clar quin serà el model de negoci que farà viable el periodisme en línia, els experts asseguren que cal focalitzar l’atenció precisament en les audiències i en els productes especialitzats. Canovaca (2019) aposta per conèixer a fons els lectors i recopilar tota la informació que sigui possible sobre ells. Casero-Ripollés (2012) està convençut que la refundació del model de negoci és la prioritat per al periodisme digital.

Mentre els mitjans estan provant les seves estratègies, conviuen diversos models de negoci. Goyanes (2012) distingeix entre l’estratègia gratuïta, en què el finançament prové de la publicitat i el model de pagament, amb diferents modalitats com els models *freemium*. L’estratègia de pagament de negoci tancat o *paywall* és la més restringida, i l’autor menciona les aliances estratègiques com a acords empresarials entre mitjans de comunicació digitals per tal de migrar conjuntament a un model de pagament i limitar així la competència gratuïta i la canibalització. Els models gratuïts tenen en compte la idea que l’usuari no vol pagar per un servei, en un context d’expansió de la cultura de la gratuïtat a internet.

Si bé la viabilitat econòmica de la premsa s’ha basat tradicionalment en l’obtenció d’ingressos de la venda d’exemplars, les subscripcions i la venda de publicitat, “el model ha descansat sobre la fal·làcia de cobrar als anunciants un preu en funció de la difusió total, com si tots els lectors escodrinyessin fins a l’última paraula del diari” (Canovaca, 2019:19). Explica l’autor que l’arribada d’internet provoca que el preu del mercat publicitari sigui ajustat als rendiments que les marques esperen segons els indicadors que estableixen. És per això que el model de la premsa digital no es pot basar en captació de publicitat invasiva, sinó en un projecte de viabilitat econòmica en què el lector coparticipi en el projecte comunicatiu.

Segons Georgina Ferri, directora d’Innovació i Nous Negocis del diari Ara, els canvis d’enfocament en el model de negoci també fan que calgui canviar

les mètriques per mesurar l'èxit dels projectes. Quan el negoci està basat en els ingressos que provenen dels lectors, una mètrica no pot ser la pàgina vista sinó quins continguts converteixen els teus lectors en subscriptors. Ferri (2019) assegura que hi ha continguts molt virals però pels quals potser ningú pagaria, i que en canvi altres continguts que no són tan virals poden aconseguir aquesta transició de lectors a subscriptors.

Mentre que les dades de l'Interactive Advertising Bureau (IAB) mostren que hi ha un increment de la publicitat digital, tant a Espanya com a escala mundial, cal tenir en compte que aquesta no es paga als mateixos preus que al paper. Les marques aposten per la publicitat a les xarxes socials i Google, que els permet una segmentació minuciosa, en detriment de la inversió als mitjans de comunicació. Les dades d'IAB Spain de publicitat digital al 2019 exposen que per primera vegada se superen els 3.000 milions d'euros d'inversió. Ara bé, el gruix d'aquesta xifra es reparteix entre publicitat destinada a motors de cerca (31,5%), inversió publicitària —incloent-hi publicitat nativa i *branded content*— (30,7%) i publicitat a les xarxes socials (25,6%).

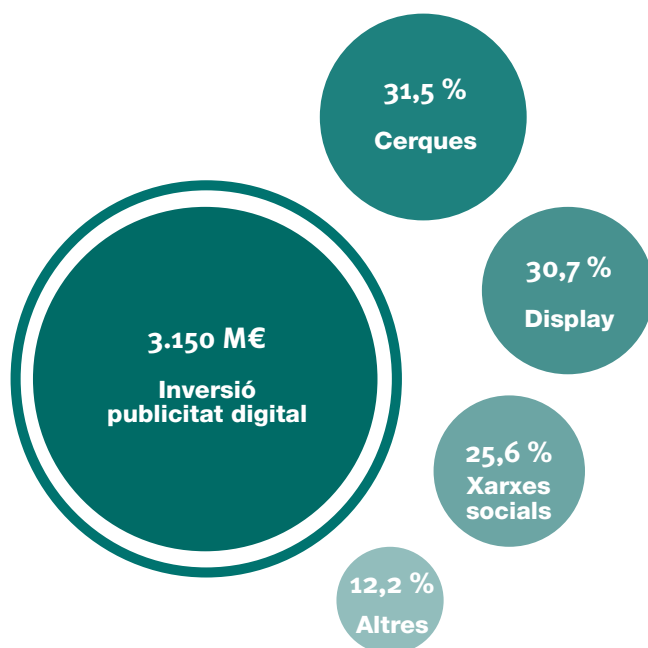


Figura 1. Publicitat digital al 2019. Font: IAB Spain. Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados 2019.

Es posa de manifest que als mitjans els queda menys d'un terç del pastís de publicitat digital, tot i que la inversió *display* ha pujat un 12,5% el darrer any. D'aquesta publicitat, el 35,8% és programàtica mentre que el 64,2% és negociada. Cal tenir en compte, a més, que l'aposta pel *branded content* i la publicitat nativa és encara insipient. Malgrat això, aquestes eines de comunicació en què s'hibriden narratives pròpies de l'entreteniment o la informació i l'objectiu comercial que les motiva, tenen camí per recórrer i caldrà que els mitjans digitals les considerin com una font d'ingressos per als seus negocis.

En un context en què les dades mostren que la publicitat en línia està diversificada i que no pot ser la font d'ingressos que centri el negoci de la premsa digital, Canovaca (2019) diferencia els diferents models de negoci entre:

► **Mur de pagament dur**, en què l'usuari cal que sigui subscriptor per a consumir qualsevol notícia.

► **Mur de pagament porós** (tècnica del comptador o *metered model*), en què es permet consultar un nombre determinat d'articles abans que es requereixi una subscripció.

► **Mur de semipagament** (*freemium*), en què hi ha uns temes que es poden llegir sense necessitats de pagar la subscripció (generalment les notícies de darrera hora), i altres que són de pagament. En aquest sentit, els continguts més treballats solen ser de pagament perquè generen valor afegit. Aquest model permet modalitats ben àmplies: des de projectes en què la major part de continguts són en obert i només alguns de concrets, els *premium*, requereixen tenir subscripció per a llegir-los, a models en què hi ha pocs continguts en obert i s'opta pels continguts que requereixen subscripció com a majoritaris.

► **Model d'afiliació**, en què no es posen barreres donat que la informació es concep com un bé públic, però hi ha lectors que paguen perquè creuen en la missió del projecte comunicatiu. Es poden fer campanyes de captació per a aconseguir fons.

► **Micropagaments**, en què es paga per continguts concrets. Aquest model genera poca fidelitat del lector.

A banda, hi ha els models dinàmics o algorítmics en què es fa ús de les dades per identificar usuaris amb més probabilitats de convertir-se en subscriptors, de manera que se'ls mostri una oferta en un moment adequat (Carnovaca, 2019; Cerezo, 2019a). A més, cal tenir en compte les subscripcions *premium* que poden donar accés a continguts extres. Com a pas previ als murs de pagament hi ha el requeriment de registrar-se per consumir totes o algunes informacions, fet que permet obtenir dades de l'audiència, així com fer estratègies de creació i recomanació de continguts d'acord amb la informació recopilada.

Cerezo (2019a) sintetitza les característiques que poden ajudar els mitjans a dissenyar nous models de negoci davant la caiguda generalitzada del model tradicional. L'autor considera que cal diversificar per explorar noves fonts d'ingressos més enllà del perímetre natural dels continguts tradicionals de cada capçalera. També esmenta la hibridació com a combinació de diferents fons d'ingressos, amb nous models adaptats a audiències i mercats determinats. Finalment, es refereix a la innovació per buscar solucions que responguin a les demandes dels clients.

En aquest sentit s'expressa Kiesow (2018) en un article publicat per l'American Press Institute, en què considera que reorientar-se per centrar-se en els ingressos de la subscripció requereix focalitzar-se en les necessitats dels lectors en lloc de les dels anunciants. L'American Press Institute (2009) ja posava, fa més d'una dècada, l'enfocament al lector i als usuaris com una part essencial del pla d'acció econòmica per a orientar la indústria informativa. A més, destacava altres receptes com ara establir contingut de valor, amb una producció professional del mateix, així com invertir en tecnologies i plataformes basades en les dades i en l'exploració del comerç digital.

Sobre el model de negoci, Esther Vera (2020), directora del diari Ara, assegura que el sector “va cometre l'error d'escoltar els que deien, en plena transformació tecnològica, que el periodisme i el paper havien mort mentre s'enriquien personalment i donaven gratuïtament els continguts de la premsa a les xarxes”<sup>6</sup>. Segons Vera, “la informació veraç i lliure és valuosa i la capacitat de fer periodisme és més gran si són els lectors els que ajuden a

---

<sup>6</sup> Vera, Esther (2020). L'ARA: una comunitat més forta per garantir el periodisme lliure. Diari Ara, 1 de març.

fer-la sostenible. Les notícies poden ser gratis, però la informació és cara i la millor manera de protegir-la i de garantir la publicació d'informació sensible és que siguin els lectors els que ajudin a pagar-la". El sector reconeix la importància de models de pagament que combinin paper i digital, en què el subscriptor aposti pel periodisme.

Actualment la literatura segueix posant el focus en l'audiència. Segons Cerezo (2019b), és necessari conèixer en profunditat els usuaris i el seu recorregut digital (*digital journey*) per a poder oferir més valor a través de la creació de contingut més exclusiu, serveis i eines, associacions comercials, trobades o participació en esdeveniments. Es requereix, en aquest sentit, una visió integral de tota la cadena de valor i una oferta de productes i serveis que sigui més adequada a les necessitats dels lectors. Aquest nou escenari és el que s'anomena *reader revenue*, un model resultat d'un procés evolutiu que comença amb la generació i monetització de les audiències a través de la publicitat, i que continua amb la irrupció dels murs de pagament en què s'assoleix gradualment a una estratègia de subscripcions.

Perquè aquest model digital funcioni, Kiesow (2018) identifica els següents ingredients:

▶ **Recollida de dades:** identificació, recopilació i emmagatzematge de dades rellevants del lector per comprendre'l.

▶ **Anàlisi de dades:** processar aquestes dades i crear coneixement per donar suport a les decisions i activitats empresarials.

▶ **Acció de dades:** permetre que les dades impulsin les decisions de la corporació i es redueixi el temps per a comercialitzar nous productes i serveis.

▶ **Fer que els ingressos del lector siguin l'objectiu màxim:** el negoci s'ha d'alinejar amb l'objectiu d'afavorir el creixement dels ingressos provinents del lector.

▶ **Proporcionar una millor experiència a l'usuari (*user experience*):** millorar la usabilitat dels productes, llocs web i aplicacions per augmentar la fidelització i la participació del lector.

► **Provar i mesurar:** desplegar eines per a provar, comercialitzar i mesurar el rendiment dels programes de subscripció.

► **Establir una cultura orientada lector:** a partir del reconeixement que la tecnologia només és part de la solució, implantar mesures que permetin els canvis culturals perquè els lectors siguin el primer en l'organització (*readers/audiences first*).

Aquesta recepta incorpora, de manera inherent, una certa filosofia de la innovació i el canvi constant, que requereix flexibilitat en els processos de les organitzacions i en la mentalitat directiva. En aquesta mirada focalitzada cap a l'audiència, cal tenir en compte que els interessos que porten un usuari a fer-se subscriptor tenen a veure amb la familiarització amb el mitjà, la voluntat de poder llegir articles il·limitats, l'interès sobre determinats temes, la preocupació sobre fets que envolten una comunitat, la identificació d'una plataforma com a proveïdora de continguts d'alta qualitat o la voluntat de donar suport a un periodisme lliure, segons Canovaca (2019).

Un estudi dut a terme en el marc del Media Insight Project (2018a), en col·laboració amb l'American Press Institute, posa de manifest que el que motiva els nous subscriptors és, en gran mesura, la voluntat d'accedir a notícies locals, la qual cosa deixa en bona posició els mitjans que tenen aquesta expertesa i orientació. Quatre de cada deu usuaris que s'acaben fent subscriptors han detectat que el mitjà ofereix informació útil, i un terç té la voluntat de donar suport al periodisme local. L'estudi, sintetitzat en la Figura 2, també destaca la importància d'oferir promocions per tal que els futurs subscriptors puguin fer proves gratuïtes, com a factor determinant per acabar prenent la decisió final. Molts usuaris digitals s'acaben subscriuint després de superar diverses vegades el nombre màxim de continguts que es poden llegir sense pagar (*paywall metter*), i l'estudi posa de manifest que el temps que es necessita per a acabar prenent la decisió pot ser de mesos. Una vegada subscrits, els usuaris valoren aspectes referents a la qualitat dels continguts, com la fiabilitat, la precisió i la imparcialitat, per mantenir el seu compromís amb el mitjà.

<b>Pre-condicions per a subscriure's (elements de context)</b>
Un 60% vol accés a notícies locals
Un 40% detecta articles útils, d'interès
Un 31% vol donar suport al periodisme local
<b>Un factor comú destaca a l'hora de prendre la decisió final</b>
Un 45% se subscriu a resultes d'una promoció de prova gratuïta
<b>Els que consumien el mitjà abans de subscriure-s'hi, ho van fer durant períodes llargs</b>
Un 74% se subscriu després de pagar per l'ús durant uns quants mesos
<b>Després de subscriure's, hi ha factors de qualitat que afecten la retenció</b>
Un 78% valora la fiabilitat, la informació acurada dels fets
Un 68% valora el tractament just i equilibrat entre totes les parts
Un 29% valora que aquesta opció els estalvia diners
<b>Usos després de subscriure's</b>
Un 52% fa servir els cupons
Un 43% comparteix contingut del mitjà de manera regular
Un 18% se subscriu a newsletters especialitzades (e-mail)

Figura 2. Motivacions dels nous subscriptors de premsa local. Font: Media Insight Project (2018a) <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/paths-to-subscription/>

Cada vegada més, cal diversificar les estratègies per aconseguir ingressos en l'escenari digital. La consultoria en comunicació, el micromecenatge, la formació i l'educació, la investigació i l'anàlisi, el desenvolupament de noves plataformes de continguts, l'oferta de serveis específics a la comunitat o els esdeveniments en són exemples (Cerezo, 2017). L'autor considera que la supervivència dels mitjans passa per la capacitat d'anar més enllà dels negocis tradicionals. En aquest sentit cal desenvolupar una marca potent i crear nínxols de públic verticals.

En l'era digital és necessari diversificar les fonts d'ingressos, com ara amb serveis a altres empreses *business to business* (BtoB), posant el *know-how* a disposició de les marques, i fer estratègies que siguin dinàmiques (Ferri, 2019). En aquest camí de virtualització i segmentació de l'audiència, les *newsletter* i els *podcasts* són eines que poden ajudar a fer arribar continguts personalitzats i/o especialitzats a audiències amb interessos concrets.

Per aprofundir en el model de negoci en digital, Crusafón (2016) detalla deu claus de models de negoci eficients per a la premsa de proximitat, a partir de l'estudi de casos internacionals de referència als Estats Units, Gran Bretanya i França:

- ▶ La necessitat d'oferir experiències singulars com a base de la relació amb els lectors/usuaris.
- ▶ La col·laboració entre empreses es presenta com un element que marca la dinàmica de l'ecosistema actual. Es destaca el paper central que hi juguen les associacions professionals.
- ▶ L'oferta de serveis a la comunitat ha de centrar l'aposta de valor.
- ▶ Els nous actors mediàtics (*news startups*) marquen el dinamisme en els mercats locals.
- ▶ Les noves empreses d'informació presenten estructures molt variades, ja que no hi ha una única fórmula d'èxit.
- ▶ Les empreses tecnològiques controlen els canals, mentre que l'expertesa en la informació encara la tenen els mitjans de comunicació.
- ▶ La innovació es mostra com un element cabdal que ha d'estar a l'ADN de les empreses.
- ▶ L'estratègia de monetització ha d'estar diversificada.
- ▶ En les empreses periodístiques serà clau la redefinició dels perfils professionals i l'establiment de noves rutines digitals.
- ▶ Cal tenir informació sobre els clients, és a dir dades i coneixement de les seves rutines de consum, perquè els projectes tinguin èxit.

La diversificació, la innovació, l'orientació estratègica del negoci, el valor de la marca com a creïble, la cerca de nínxols i *targets* poc explorats, la coopetició (vinculada a la col·laboració amb la possible competència), l'orientació a les dades, la incorporació de noves mètriques per a mesurar l'èxit, així com orientar els productes cap a serveis útils per a l'usuari (que generin un valor afegit com ara la formació), són les receptes de Cerezo (2017).

Ismael Nafria ha analitzat l'adaptació de The New York Times a l'era digital i a l'era mòbil. Les lliçons que segons l'autor se n'han extret es poden sintetitzar en un llistat de deu (Nafria, 2017):

### ***1. Una aposta decidida pel periodisme de qualitat i per oferir als usuaris un producte imprescindible***

En relació amb aquest aspecte, cal posar èmfasi en l'objectiu d'oferir qualitat més que no pas quantitat, i de ser una part essencial de la vida quotidiana dels lectors. El mitjà ha d'oferir un producte de servei en el qual la gent pugui confiar i que, per tant, sigui fiable. En aquest sentit, l'aposta ha de ser per continguts únics i diferents, que sorprenguin l'espectador per tal d'atrapar l'usuari. La finalitat seria aconseguir que el visitant trobi al web cada dia alguna cosa diferent i especial, i alguna proposta de periodisme visual (sigui en forma de reportatge multimèdia, gràfic interactiu o altres formats).

### ***2. Canvi en el model de negoci***

La tendència és que la publicitat vagi perdent pes com a ingrés i que en guanyi la circulació gràcies a les subscripcions digitals. La publicitat no serà suficient per a pagar pel periodisme de qualitat. És per això que s'aposta per obtenir més ingressos dels usuaris (subscripcions) i també per una diversificació dels ingressos amb altres activitats, com ara esdeveniments, viatges organitzats, educació o comerç electrònic. D'aquesta manera, els mitjans han d'aprofitar el prestigi i el valor de la seva marca per llançar noves línies de negoci que puguin aportar ingressos addicionals.

### ***3. Posar el focus en els usuaris, especialment els més fidels***

Cal estrènyer i ampliar la relació amb els lectors, en lloc de cercar el clic fàcil. És necessari fidelitzar-los per llançar noves línies de negoci que puguin aportar ingressos addicionals. Conèixer, analitzar i estar en contacte amb els usuaris ajudarà a afinar què se'ls pot oferir des del mitjà.

#### ***4. Tenir la missió i la proposta de valor del mitjà molt ben definides***

Cal tenir clar quina és la missió i valors i transmetre'ls (internament i externa) de manera inequívoca, per tal de fixar metes i de facilitar la consecució d'objectius.

#### ***5. Adaptar els equips a l'era digital i mòbil***

Els equips humans han d'incloure nous perfils per encarar els nous reptes, noves àrees o departaments, i cal incorporar la formació continuada del personal. És necessari que els equips adquireixin noves habilitats i s'adaptin a l'entorn per assolir lideratges.

#### ***6. Tenir molt en compte els mòbils***

El telèfon mòbil s'ha convertit en el dispositiu més utilitzat pels usuaris per a consumir informació i, per tant, cal tenir-lo molt present.

#### ***7. Oferir un periodisme cada vegada més visual***

Incloure vídeos, gràfics, fotografies, mapes o interactius sempre que sigui possible, per tal d'adoptar les narratives pròpies de l'entorn multimèdia. Cal pensar quin és el format òptim per a explicar cada història, i incorporar-hi elements visuals sempre que sigui possible. Aquest punt està relacionat amb la necessitat de disposar de perfils adequats per a desenvolupar aquest tipus de continguts.

#### ***8. Considerar la transformació digital com a quelcom inevitable, llarg i complex***

Per facilitar la transformació digital, entesa com un procés inevitable, cal implicar els diversos professionals de la companyia, fixar objectius clars per tal que la companyia tingui clar cap a on es va, i adoptar una mentalitat de canvi constant. Un equip habituat al canvi podrà respondre de manera molt més satisfactòria als reptes que vagin sorgint.

## 9. Repensar el diari imprès

Es proposa que hi hagi suplementes especials exclusius, disponibles únicament en paper, que dotin el diari imprès d'un valor diferencial. Cal que el diari imprès també s'adapti al nou entorn i als nous hàbits de consum. És per això que es planteja la creació d'un equip expert en el mitjà imprès.

## 10. Treballar la col·laboració entre els departaments

Es tracta de trencar barreres entre els diversos departaments de l'empresa i aconseguir equips que treballin de manera col·laborativa, per ser competitius en el món digital. L'èxit dels productes i serveis digitals requereix la participació activa dels professionals dels diferents departaments: redacció, tecnologia, disseny, màrqueting, comercial, etc. En aquest sentit, es proposen espais oberts de treball que propiciïn aquesta col·laboració.

De fet, una de les claus que es presenten com d'èxit en la digitalització de la premsa és la capacitat de construir organitzacions flexibles que estiguin obertes al canvi, és a dir, que l'evolució constant sigui una part estructural integrada en la mateixa empresa.

És evident que el cas del The New York Times és molt concret i que els mitjans petits tenen reptes diferents que els mitjans amb vocació global. No obstant, és oportú presentar aquest cas com a projecte reeixit, del qual es deriven receptes que poden ser útils per al sector al marge de les especificitats de cada negoci. Cal mencionar les dificultats que suposa fer canvis en grans empreses, un problema que s'hauria de veure reduït en companyies petites amb estructures més reduïdes. Nafría (2017) menciona —com a argument per a prendre aquest cas com a exemple fins i tot per a les empreses mediàtiques petites— la voluntat de tots els mitjans de ser actors de referència de la seva àrea geogràfica, és a dir, d'esdevenir marques imprescindibles per a la vida dels usuaris.

Per cloure aquest apartat és pertinent citar novament Alan Rusbridger (2019), director de The Guardian entre els anys 1995 i 2015, que en una entrevista al diari *Ara*<sup>7</sup> afirmava que a diferència de quan ell va acabar la

---

<sup>7</sup> Vera, Esther (2019). Alan Rusbridger: "El millor model de negoci és la confiança i la qualitat". Diari *Ara*, 24 de novembre.

carrera, en què hi havia una sola manera de fer periodisme —la mateixa que s’havia fet servir tota la vida—, ara hi ha l’oportunitat de reinventar el periodisme. Alhora, el veterà del periodisme considera que el millor model de negoci és la confiança i la qualitat. En aquesta mateixa línia es va expressar el 2018 Arthur Ochs Sulzberger, editor del diari The New York Times, quan va argumentar que el periodisme saludable necessita històries que marquin la diferència, i que cal que aquest periodisme amb valor sigui la base de la sostenibilitat de la premsa<sup>8</sup>.

### **2.3. Convergència, multimèdia i transmèdia**

Si ens referim a l’estructuració interna dels mitjans de comunicació i les seves redaccions, la digitalització ha portat a la convergència, un fenomen a partir del qual els mitjans de comunicació ja no són difusors de missatges per a una sola finestra. L’ús i interpretació d’aquest terme aplicat als mitjans de comunicació ha tingut un auge a partir del 2005 i, sobretot, del 2010, com a resultat de les dinàmiques que s’estaven donant en el sector dels mitjans de comunicació (Kolodzy, 2006; Jenkins i Deuze, 2008; Salaverría, García-Avilés i Masip, 2010; Casero-Ripollés, 2010; Dwyer, 2010; Jensen, 2010).

Entenent el concepte com “un procés multidimensional que, facilitat per la implantació generalitzada de les tecnologies digitals de telecomunicació, afecta l’àmbit tecnològic, empresarial, professional i editorial dels mitjans de comunicació, propiciant una integració d’eines, espais, mètodes de treball i llenguatges anteriorment disgregats, de manera que els periodistes elaboren continguts que es distribueixen des de múltiples plataformes, mitjançant els llenguatges propis de cadascuna” (Salaverría; García-Avilés; Masip, 2010: 48), es tracta d’una dinàmica que ha afectat la major part de les esferes del negoci periodístic. A més, fa que els continguts es presentin en diferents formats i també que es difonguin per diversos suports, de manera que els mitjans esdevenen multiplataforma.

L’estudi de la convergència ha despertat l’interès de diversos investigadors, especialment a partir de la dècada passada. Actualment, no podem dir

---

<sup>8</sup> Referència recollida al pròleg escrit per Ismael Nafria del llibre *El periodismo digital amb valor*. La declaració, segons la referència, la va fer A.G. Sulzberger el 22 d’octubre de 2018 en una entrevista que li van fer a Citizen, un esdeveniment organitzat per la CNN.

que el procés estigui superat, sinó que els desenvolupaments tecnològics han permès que els mitjans de comunicació puguin incorporar noves eines i narratives que fan que es pugui anar encara més enllà. Murdock (2000: 36) es refereix a la convergència en els mitjans, determinada per l'evolució digital, detallant tres nivells: (1) nivell tecnològic (sistemes de comunicació), (2) nivell de continguts (formes culturals) i (3) nivell econòmic (en relació amb empreses, empresaris i mercat mediàtic).

La convergència és un procés que s'ha donat o s'està donant als mitjans de comunicació, i que alguns autors ja han analitzat en relació amb els mitjans de proximitat (Masip i Micó, 2010).

Entre els mitjans locals i comarcals estudiats, s'hi poden trobar redaccions integrades que treballen de forma unificada i produeixen per a més d'una plataforma, habitualment per al paper i a la web. En el moment que hi participen mitjans audiovisuals —ràdio i televisió— la fusió real de redaccions és excepcional, tot i que en alguns casos comparteixen espais, i els periodistes tendeixen a elaborar informacions per a un únic mitja que té caràcter prioritari. Tot i aquesta dificultat, s'intenten establir mecanismes de coordinació entre redaccions, uns mecanismes que poden estar més o menys institucionalitzats, com les anomenades taules de coordinació o taules multimèdia. Tradicionalment, la relació entre el paper i Internet ha estat problemàtica en el si dels mitjans d'abast local i comarcal. (Masip i Micó, 2010: 117).

L'establiment de redaccions convergents —més enllà de les esmentades taules de coordinació— és un pas necessari per a caminar cap a l'estructuració d'uns mitjans basats en una dimensió multimèdia, en què el paper seguirà sent una de les finestres per emetre continguts (que evolucionarà a partir de les dinàmiques socials i tecnològiques que es vagin produint). Cal que els equips treballin de forma coordinada, amb redaccions que incloguin els diferents perfils de periodistes i que aquests esdevinguin polivalents. S'ha mencionat l'estratègia del *digital first* com un primer pas cap a la digitalització, en què la publicació de les notícies en línia ha esdevingut una part central de la redacció. El repte està a aconseguir incloure rutines per explorar els diferents formats, i que s'integrin també els perfils que s'orienten a conèixer l'audiència com a part estructural del negoci.

Com afirmen García-Avilés, Meier, Kaltenbrunner, Carvajal i Kraus (2009), no s'ha de parlar de la convergència periodística com un procés basat en

la tecnologia, sinó com un procés que fa servir la innovació tecnològica per aconseguir objectius concrets en determinats escenaris i, per això, cada projecte de convergència pot arribar a un resultat diferent. Segon els autors, els professionals dels mitjans de comunicació han d'aprendre a tenir en compte les exigències canviants del públic. A més, diferencien entre tres models:

► **Integració total:** la infraestructura per a la producció multicanal es combina en una sala de notícies i es controla a través d'un sistema de notícies central amb gestió de fluxos de treball.

► **Multimèdia:** els periodistes treballen en seccions separades per a diferents plataformes, però estan interconnectats a través de coordinadors i rutines de treball multimèdia. La cooperació en la producció pot anar des de l'intercanvi d'informació entre periodistes destinats a diferents plataformes, passant per reporters que produeixen contingut per a més d'una plataforma, fins a diverses formes de reproducció de contingut per a diferents plataformes. En els models més avançats d'integració i cooperació, les diverses plataformes serveixen diferents propòsits de la cobertura total, cosa que implica un avenç cap a la definició d'un concepte multiplataforma.

► **Coordinació de plataformes independents:** la cooperació no s'implementa sistemàticament en l'elecció, producció o distribució de notícies. Les àrees es mantenen separades i el disseny de les redaccions no pretén que es treballi de manera integrada. Les fronteres i les diferències entre les seccions en línia, els mitjans impresos, la ràdio i la televisió de la mateixa empresa de mitjans de comunicació es mantenen i la convergència no se sol veure com una eina adequada per a millorar la qualitat del projecte.

Sovint s'ha relacionat la convergència amb el multimèdia (Drulă, 2015; Thurman i Lupton, 2008; Quandt i Singer, 2009), entenent que la convergència és un pas necessari perquè un mitjà esdevingui multimèdia. Com afirma Drulă (2015), en els mitjans multimèdia els periodistes han de produir continguts i emetre'ls mitjançant múltiples canals digitals. El contingut es distribueix en diverses plataformes i dispositius, sempre sense oblidar les normes del bon periodisme a l'hora de produir la informació (independentment del seu format).

La convergència mediàtica representa la unificació de diverses tecnologies i contingut de diversos tipus. Al mateix temps, la narració multimèdia en si mateixa representa una forma de convergència entre text, àudio, fotografia i vídeo. Però el multimèdia és més que això, ja que també inclou l'estructura hipertextual de la informació i representació gràfica i visual en pantalla (Drulă, 2015: 134).

Una de les voluntats d'aquesta recerca és analitzar en quina mesura la premsa de proximitat esdevé un mitjà multimèdia, entès com l'ús de diversos suports i formats per a la transmissió d'informació.

Per desenvolupar el concepte de multimèdia i aplicar-lo a l'objecte d'estudi, aquesta proposta n'analitzarà tres dimensions:

**a) Dimensió suport:** diferents mitjans o suports pels quals es transmet el contingut.

Suports aplicats a la premsa de proximitat: paper, web, xarxes socials (i, en alguns casos, s'integren en projectes més amplis que poden incorporar altres mitjans com canals de televisió o ràdio).

**b) Dimensió format:** diferents formes en què es pot presentar el contingut.

Formats que la premsa de proximitat pot utilitzar: text, vídeo, infografies, imatges, àudio, etc.

**c) Dimensió narratives:** maneres de presentar el contingut que tinguin relació amb l'entorn digital i amb la concepció multimèdia/transmèdia.

**Exemples:** ús d'hipervincles, elaboració d'un contingut en versió curta per a les xarxes i en versió llarga per al web/paper, avançaments de contingut en línia que es desenvolupen en altres suports o a la inversa, etc.

A partir de la definició dels mitjans multimèdia i del treball de camp, es pretén analitzar en quin estadi es troba la premsa local i comarcal en relació amb el transmèdia. Perquè una narració es pugui considerar transmèdia ha de tenir una sèrie de característiques: la producció ha de constar de més d'un mitjà i totes les formes de producció s'han d'integrar d'acord amb el potencial específic de cadascun; el contingut ha de ser distribuït i accessible des de diversos tipus de dispositius, com ara ordinadors personals, telèfons

mòbils i televisors; i les diferents plataformes de mitjans s'han d'utilitzar segons les necessitats del tema, el relat o el missatge (Scolari, 2013).

Jenkins (2003) sosté que, a l'hora de definir les narratives transmèdia, cal diferenciar entre l'adaptació i l'ampliació. Una adaptació consisteix a explicar la mateixa història en diferents mitjans, mentre que una ampliació pretén afegir noves informacions o arguments a l'original. Una adaptació es pot considerar transmèdia si el relat s'explica des de perspectives diferents. Jenkins (2007) també va definir la narració transmèdia com un procés segons el qual els elements integrals d'una peça de ficció es distribueixen a través de múltiples canals de distribució per crear una experiència unificada i coordinada, de manera que el contingut tingui sentit en totes les plataformes diferents, així com de manera aïllada a cada plataforma.

El transmèdia implica l'ús de noves tecnologies i l'adaptació del mitjà al paradigma tecnològic, mitjançant l'ús de recursos innovadors, i té un impacte en el sector (Martori, 2018). Moloney (2011) ha corroborat que adoptar els mètodes de narració transmèdia al periodisme permet atraure millor els públics, de manera que a través d'una finestra es pot despertar interès per consultar-ne una altra. Si bé en l'estadi multimèdia el contingut és distribuït per diferents plataformes, adaptant-ne el format a cadascun dels suports, en l'estadi transmèdia s'assumeixen les dinàmiques multimèdia i s'hi afegeix un element: el fet que el contingut evoluciona entre les diverses plataformes gràcies a una estratègia editorial coordinada. Aquest concepte, sovint utilitzat en l'entreteniment, té camí per recórrer també en l'àmbit de la informació.

La narrativa transmèdia és una estratègia de comunicació que fa que la història a explicar sigui dividida en parts que són vehiculades per diferents mitjans, d'acord amb el seu potencial per explorar aquella part de la història (Campalans, Renó i Gosciola, 2014). Per tant, un tret del missatge transmèdia és que es distribueix de forma fragmentada per plataformes diverses, també xarxes socials.

A més, cal posar de manifest que el transmèdia té un vessant molt rellevant a internet, però que també es pot relacionar amb la implicació del mateix mitjà en activitats presencials que fomentin la cohesió social. En aquest sentit es poden mencionar les activitats a les escoles o en conjunció amb

entitats (que, a més, podrien derivar en continguts per a ser difosos en les diverses plataformes), l'organització d'actes o esdeveniments públics (com podrien ser conferències o debats amb públic que es poden retransmetre en *streaming* pel web), trobades presencials amb actors locals, organització d'exposicions en museus locals, etc. Aquests elements diferencien la comunicació local d'altres projectes comunicatius que van dirigits a un àmbit geogràfic més gran i dels mitjans globals. Mitjançant el treball de camp es pretén analitzar si hi ha recorregut en aquest sentit, i els resultats inclouran referències a aquest aspecte. Com a reflexió preliminar es pot mencionar que es consideren les activitats presencials dirigides a la comunitat local com una dimensió cabdal del periodisme transmèdia a la premsa de proximitat.

En l'esfera digital, el multimèdia i el transmèdia es relacionen inevitablement amb les xarxes socials, com unes eines que proporcionen noves plataformes de distribució als mitjans de comunicació, també mitjançant nous formats. Els mitjans han donat molta importància a les xarxes socials en l'estratègia de distribució de continguts, per una banda desenvolupant certa dependència cap a aquests actors i el seu funcionament algorítmic (tenint en compte que els canvis que s'hi produeixen poden afectar com els mitjans de comunicació arriben al seu públic), però per l'altra sense utilitzar aquestes plataformes de manera eficient.

Pérez-Soler (2017) explica que els mitjans de comunicació fan ús de les xarxes socials limitant-se a replicar el contingut. A més, els mitjans no solen utilitzar les xarxes socials de manera òptima ni com a eina per a conèixer la seva audiència. Canovaca (2019) es qüestiona si abocar tota la informació produïda a les xarxes socials té gaire sentit, considerant que a les xarxes socials tots els continguts se solen llançar amb el mateix format, sense tenir en compte el caràcter qualitatiu i el grau d'elaboració de la informació. En aquest sentit seria interessant que les xarxes socials fossin part d'una estratègia de continguts coordinada i no només un repositori de notícies.

El fet d'utilitzar les xarxes socials de manera eficient no es pot fer en cap cas a costa d'escatimar recursos a l'hora de produir informació de qualitat per a nodrir els mitjans, ja que aquesta feina aportarà credibilitat i farà que els lectors confiïn en els mitjans (més enllà de la plataforma i format pels quals rebin la informació). De fet, les xarxes socials són rellevants perquè han esdevingut

una finestra per a arribar als usuaris, però mentre que els periodistes creuen que les xarxes socials eixamplen la seva credibilitat professional, el públic no veu aquests canals com un lloc fiable d'informació (Poindexter, 2016).

En el context de producció de continguts transmèdia, en què les xarxes socials són una finestra cap al ciutadà, la mobilitat és un element important pel que fa a la distribució, però també és “un punt important en la producció del contingut” (Renó, Campalans, Ruiz i Gosciola, 2014:13). La mobilitat en la producció comporta agilitzar els processos, i es pot traduir, per exemple, en la possibilitat d'elaborar continguts des d'un telèfon mòbil o en la flexibilització de les estructures per a produir les informacions. D'aquesta manera, el periodista ha de tenir capacitat per a fer-ho amb la màxima celeritat i autonomia possible, sense haver de passar necessàriament per la redacció, i també ha de poder avançar la informació a les xarxes socials (del mitjà i pròpies), i així contribuir a crear una narrativa que evolucioni a través de les diferents plataformes i en diversos formats (amb l'enregistrament de vídeo o àudios amb el mòbil, a més de fotografies).

Una altra de les dimensions del transmèdia és l'hipertext, entès com un ambient no lineal en què els usuaris poden crear la seva pròpia arquitectura (Renó, Campalans, Ruiz i Gosciola, 2014). Aquest ambient hipertextual combina diversos mitjans, com poden ser fotografies, vídeos, àudios, animacions, infogràfics, etc. De fet, la informació visual i sonora és una expressió de l'estructura hipertextual. Així ho expressen també Said-Hung, Römer Pieretti i Valencia-Cobos (2014), que afirmen que aquests elements ajuden a l'aprofundiment de la informació en diferents nivells i continguts, de forma transversal, dins d'una notícia publicada en un mitjà digital.

Renó, Campalans, Ruiz i Gosciola (2014) defineixen el periodisme transmèdia com un llenguatge periodístic que inclou, al mateix temps, diferents mitjans amb diversos llenguatges i narratives. Per tant, l'audiovisual, les comunicacions mòbils i la interactivitat són recursos que s'adopten en la distribució del contingut, afirmen els autors. D'aquesta manera, es treu avantatge de les possibilitats de comunicació de la societat postmoderna, en què la interactivitat assumeix una importància per tal de connectar i atreure els usuaris i fer-los participar (aconseguir *engagement*), en el que Renó, Campalans, Ruiz i Gosciola (2014) anomenen “interpretació participativa del missatge”.

El transmèdia també està molt lligat a la idea del *prosumer*, que cerca plataformes amb possibilitats de llegir contingut multilinguatge, és a dir, en múltiples formats. La narrativa transmèdia té una dimensió de promoure la participació dels 'prosumidors' (*prosumers*). Es tracta d'usuaris i consumidors que són, al mateix temps, productors de contingut (Escalona, 2013). Aquests usuaris, a més de tenir voluntat participativa i d'implicar-se en la cerca de respostes, són *multitasker* (Tomé, 2011), és a dir, tenen tendència a fer més d'una cosa a la vegada.

Els prosumidors volen ser escoltats i tenir opcions d'emetre valoracions, solen contrastar opinions i tenen la capacitat de compartir els seus continguts en diferents plataformes i, per tant, poden ser prescriptors dels mitjans. A més, n'hi ha que són líders d'opinió i, com a conseqüència, és rellevant procurar que comparteixin continguts o missatges positius del nostre mitjà. Malgrat que alguns usuaris tenen una actitud més d'espectadors, hi ha prosumidors actius que creen continguts i que poden nodrir els mateixos mitjans (*user-generated content*).

El prosumior ha anat desenvolupant una nova cultura de la informació, que inclou la producció, divulgació, ús, consum, retroalimentació i usos socials i personals de la informació (Gosciola i Campalans, 2014). Per tant, el missatge transmèdia no és tancat, ni molt menys unidireccional. Malgrat que alguns autors han considerat que en el terreny periodístic el reportatge és el gènere més adequat per a explorar aquestes narratives (perquè permet una gran extensió de la informació i jugar amb diferents formats)<sup>9</sup>, aquesta manera de comunicar es pot estendre també als altres gèneres periodístics.

Per tant, tal com conclouen Gosciola i Campalans (2014), el missatge en el periodisme transmèdia no pot considerar-se finit, sinó que necessàriament és modificat, amplificat o completat pels usuaris. A més de la possible participació dels prosumidors en el missatge, aquest també ha de poder evolucionar de la mà dels mateixos periodistes, que el poden expandir o fragmentar per ser disseminat per plataformes diferents. Les narratives trans-

---

<sup>9</sup> Snow Fall és un reportatge creat el 2012 per The New York Times en què s'utilitzen recursos propis del llenguatge transmèdia. A parer de l'autora, estaria a cavall entre el multimèdia i el transmèdia ja que, si bé s'utilitzen diferents formats i l'usuari té un paper actiu a l'hora d'explorar el document, el contingut es troba en una sola plataforma: <http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/index.html#/?part=tunnel-creek>

mèdia ocasionen que hi hagi una certa hibridació entre els gèneres, amb una barreja d'estils i estratègies narratives que eixamplen els missatges. El *transmedia storytelling* es desenvolupa en un context en què s'obren pas els nous models informatius, on el periodisme, la publicitat, l'empresa i el ciutadà (convertit en un usuari actiu) convergeixen en un canvi estructural de les comunicacions, com a resultat de l'auge dels mòbils i les xarxes socials, sense oblidar la importància dels desenvolupaments tecnològics en aquest procés (Said-Hung, Römer Pieretti, Valencia-Cobos, 2014).

Un dels elements que va lligat al transmèdia és una flexibilització en termes de gèneres, rutines, dinàmiques i maneres de produir —però també de consumir— els continguts, que s'han de pensar d'una forma molt més expansiva i segmentada. A més, es requereix una presència més àmplia de nous llenguatges i narratives per part de periodistes i usuaris. Aplicar els postulats del multimèdia i el transmèdia és, a hores d'ara, un repte per a bona part de la premsa i, en concret, per a la premsa de proximitat.

Les diferents vies per a arribar a l'audiència mitjançant estratègies multimèdia i transmèdia que incloguin diverses plataformes han de ser eines per aconseguir que la premsa de proximitat sigui trobable en l'entorn digital. El concepte de 'trobabilitat', que es basa en el terme anglosaxó *findability*, té en compte que, més enllà de la necessitat que els continguts dels mitjans locals existeixin, aquests han de ser trobables fàcilment per a l'audiència (Petit, 2017; Martori, 2017). En aquest sentit, la diversificació de finestres i el correcte ús de cadascuna ha d'ajudar a fer el contingut dels mitjans locals accessible a la ciutadania i als usuaris potencials dels mitjans de proximitat.

## **2.4. El consum d'informació per internet**

La manera en què els prosumidors interactuen amb els mitjans de comunicació té incidència en com aquests presenten (o haurien de presentar) la seva informació. Per tant, també afecta l'organització dels mitjans i la seva manera de treballar. Des de l'aparició de la televisió donem molta importància al vídeo i aquest acapara bona part de l'atenció de l'usuari també en l'esfera digital. I pel que fa al contingut textual, cal tenir en compte que l'aproximació als textos no es fa de la mateixa manera en paper que en

digital. L'usuari d'informació en línia és un nou tipus de lector que accedeix al contingut que se li ofereix en pantalla de forma diferent a la del receptor tradicional (Albaladejo, 2004).

Segons Rius (2016), hi ha una petita llista de trets comuns entre els usuaris a l'hora de llegir a internet. L'autora constata que el que fem quan entrem en una pàgina web no és llegir, sinó inspeccionar la pantalla. A més, explica que, segons el Cibernàrium (2016), la lectura en format digital cansa més ràpidament al lector que la de format paper, és menys ordenada, es pot eternitzar (amb motiu dels enllaços i comentaris) i, sobretot, hi ha més impaciència. Es considera que el lector no llegeix, sinó que fulleja: només el 16% dels usuaris llegeixen tot el text i l'actitud generalitzada és mirar per sobre o llegir algunes paraules i frases (Rius, 2016).

Segons un estudi de Nielsen Norman Group (2000) sobre *eyetracking*, els primers elements en què es fixen els ulls d'un lector són el text i els gràfics. La investigació posa de manifest que els usuaris no observen la foto fins que no han inspeccionat un o dos cops la pàgina per sobre. Rovira (2007) afirma que els elements gràfics acolorits i de navegació augmenten la comprensió del text.

En l'anàlisi de Nielsen Norman Group es constata que és habitual llegir una part breu d'un article i que, fins i tot quan es llegeix un article sencer, en realitat només ens fixem en un 75% d'aquest. Es combina una lectura superficial amb una lectura profunda selectiva. Díaz-Noci (2009) cita un estudi d'EyeTracko7, segons el qual les tres quartes parts dels lectors de premsa en paper són lectors metòdics que llegeixen de dalt a baix i després rellegeixen algunes pàgines. En canvi, quan es tracta de ciberdiaris, la meitat llegeix metòdicament i l'altra meitat ho fa escanejant o rastrejant les informacions. També s'ha de tenir en compte que a través d'una lectura superficial s'aplica el mètode deductiu per interpretar què diu el text sense una lectura detinguda.

En aquest sentit, Calvi (2004) proposa catalogar els lectors en diverses categories: el contemplatiu, propi de la cultura del llibre; el dinàmic, exposat a la magnitud de signes i habituat al món híbrid i fragmentat; i el lector dels espais virtuals, un lector immersiu que combina diversos sentits i que

cerca solucions. Díaz-Noci i Salaverría (2003) diferencien entre el lector de rastreig, que busca algun contingut concret i el cerca amb una lectura superficial d'elements que destaquin; el lector d'exploració, que es vol fer una idea general del contingut; el lector de recerca, en què hi ha un propòsit informatiu i una navegació a través de l'hipertext, i el lector de divagació o serendipitat, en què hi ha un ús dels continguts que no té un rumb clar. Pel que fa a la profunditat de la lectura hi ha diverses opinions. Experts com Mario R. García són del parer que si el text és bo els lectors el devoraran<sup>10</sup>, mentre que altres autors pensen que és millor limitar el nombre de paraules per pantalla (Franco, 2008). Un altre punt de vista és el de Kilian (2015), que suggereix que els segments d'informació no tinguin més de mil paraules.

Segons Rius (2016) els textos en línia han de respondre a dues funcions: estar escrits de forma que els nostres ulls els puguin escanejar per sobre, i alhora tenir el cos suficient com per donar dades a aquelles persones que trobin interessant l'article i el vulguin llegir en profunditat. Per això és important l'ús de les negretes: fan la funció de guiar l'usuari en aquesta lectura que inspecciona o que és més superficial, i l'ajuden a identificar en quins apartats s'ha d'aturar i parar-hi més atenció o aprofundir en la lectura. També és necessari l'ús dels hipervincles, per aprofitar aquest tarannà més explorador del lector i portar-lo per diversos continguts de manera natural i fàcil.

En paraules de Díaz-Noci (2009), el lector espera que de la cerca d'informació se'n derivi un diàleg amb altres textos, és a dir, que hi hagi certa hipertextualitat. En concret, l'hipertext propi de l'espai digital és un hipertext en xarxa, que consisteix en una trama de connexions complexes en què no es respecta una jerarquia, i que és diferent de l'hipertext arborescent, molt més senzill i amb un eix central, que seria l'embrió del digital (Díaz-Noci i Palacios, 2007; Kahn, Peters i Landow, 1995).

Llegir un producte multimèdia en una pantalla suposa desenvolupar habilitats interactives relacionades així mateix amb la multilinearitat possible de l'hipertext (...). El lector ja no només s'endinsa en el propi missatge, sinó que manté un control sobre la pròpia estructura, que ha de ser capaç de conèixer per navegar-hi amb facilitat (Díaz-Noci, 2009:3).

---

<sup>10</sup> <https://www.fundeu.es/escribirenInternet/como-es-la-lectura-en-pantalla/>

Tant pel que fa als usuaris rastreig (que exploren un text per sobre i s'hi aturen només si els interessa) com per als lectors metòdics (que fan una lectura més detinguda del contingut), la clau perquè segueixin consumint continguts és la qualitat, i l'ús de patrons d'escriptura i estructura del text propis de l'entorn digital. Un altre element que han de tenir en compte els textos 2.0 és el grau d'interactivitat que ofereixen amb l'audiència. El lector és dinàmic, actiu i immersiu, desenvolupa capacitats cognitives avançades que inclouen plantejaments inductius i deductius, i estableix un diàleg amb el text. Mentre que l'entorn digital presenta unes possibilitats molt elevades d'interacció i intercanvi dialèctic amb l'audiència, el cert és que aquest intercanvi sovint no és tan intens en relació amb les possibilitats que les plataformes permeten.

A l'hora de dissenyar els continguts, cal tenir en compte que el consum mitjançant dispositius mòbils no para de pujar, tal com apunten el Reuters Institute i la University of Oxford (2019), que indiquen que l'accés a notícies pel mòbil ha crescut a l'estat espanyol deu punts percentuals en tres anys.

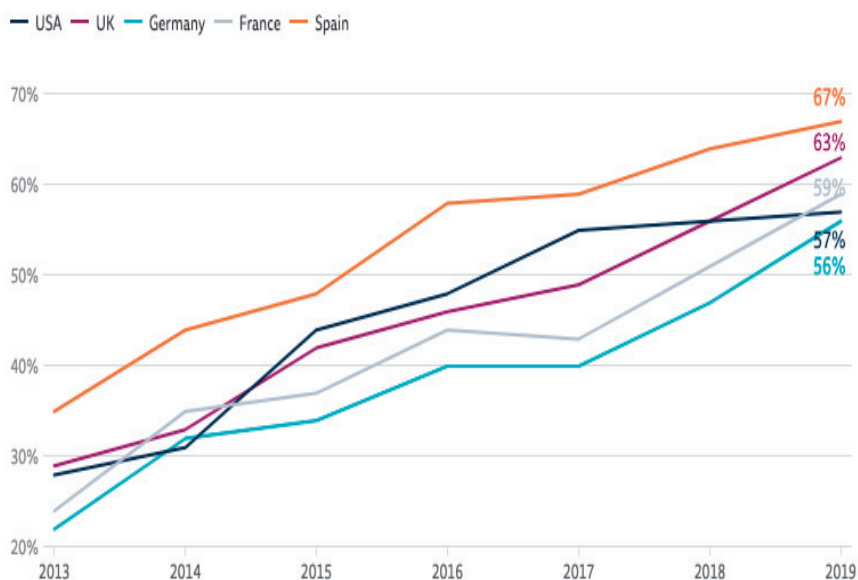


Figura 3. Proporció d'usuaris que fan servir el telèfon intel·ligent per al consum de notícies.  
 Font: Reuters Institute i University of Oxford (2019)  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_o.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_o.pdf)

La dinàmica *mobile first* fa que el dispositiu mòbil no sigui simplement un mètode de distribució més, sinó que “està transformant la manera en què les persones consumeixen notícies i informació” (Pérez-Soler, 2017:54). Això, segons l'autora, obliga els periodistes a tenir en compte el suport a l'hora d'explicar històries, i a adaptar les experiències a les funcionalitats pròpies d'aquests dispositius. També Poindexter (2016) s'ha referit al consum de notícies *mobile first*, que esdevé immediat i ha de ser fàcil.

En relació amb les dinàmiques de consum, l'audiovisual guanya potència en l'espai digital. Els *podcasts* són formats d'àudio per a ser consumits de manera asincrònica, l'ús dels quals està pujant de manera exponencial. Són més barats de produir que el vídeo i s'estan generalitzant cada vegada més, també per al consum d'informació i notícies (figura 4 i figura 5).

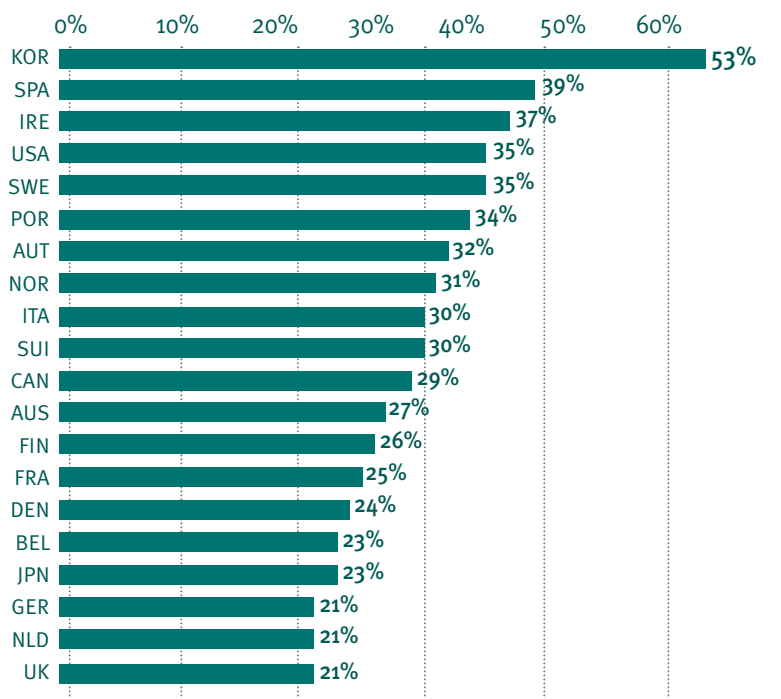


Figura 4. Proporció d'usuaris que escolten *podcasts*. Font: Reuters Institute i University of Oxford (2019) [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_o.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_o.pdf)

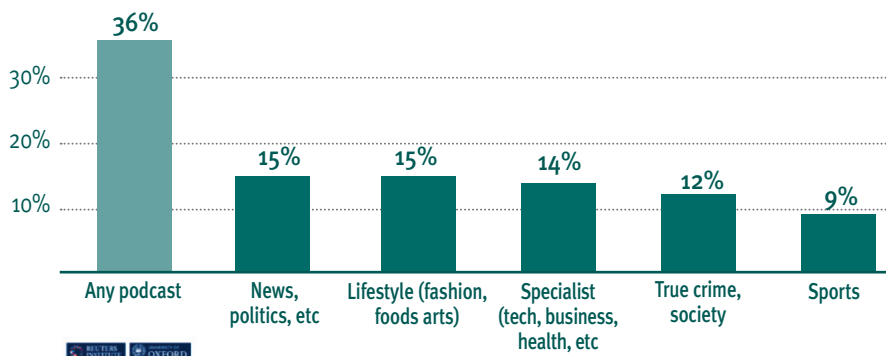


Figura 5. Gèneres dels podcasts que escolten els usuaris. Font: Reuters Institute i University of Oxford (2019) [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_o.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_o.pdf)

En els darrers mesos s'ha produït una eclosió i expansió de l'ús dels *podcasts*, i l'ús del vídeo digital tampoc para de pujar. L'estudi Online Video Forecast 2019 de Zenith<sup>11</sup> posa de manifest que una persona passarà uns 100 minuts diaris de mitjana mirant vídeo en línia el 2021. Es tracta de 84 minuts més que el 2020. Segons la mateixa font, entre el 2013 i el 2018 el temps que passa la població mirant vídeos online ha augmentat un 32% de mitjana, sobretot motivat per l'augment de mida de les pantalles i la qualitat dels dispositius mòbils, així com la rapidesa en la connexió de dades, entre altres motius.

Els vídeos curts són el contingut visual més consumit pels internautes, seguits de les sèries i pel·lícules. Pel que fa als vídeos informatius, hi ha camp per fer créixer la visualització d'aquest tipus de contingut (figura 6).

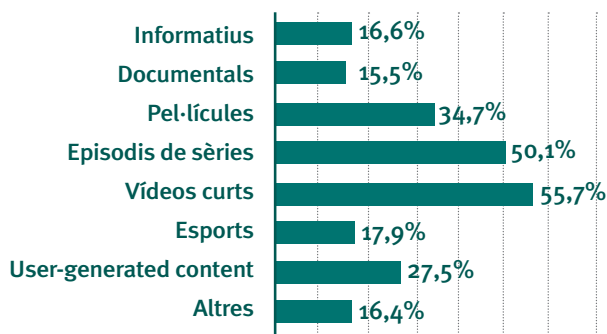


Figura 6. Tipologies de continguts de vídeo que els usuaris miren per internet. Font: Statista (2018), dades corresponents al segon semestre <https://es.statista.com/estadisticas/474092/consumo-de-contenido-de-video-online-en-espana/>

<sup>11</sup> <https://www.reasonwhy.es/actualidad/informe-online-video-forecast-2019-zenith>

Malgrat que els vídeos informatius no són el tipus de contingut més vist, són els que es consumeixen amb més freqüència, segons dades d'IAB Spain (figura 7).

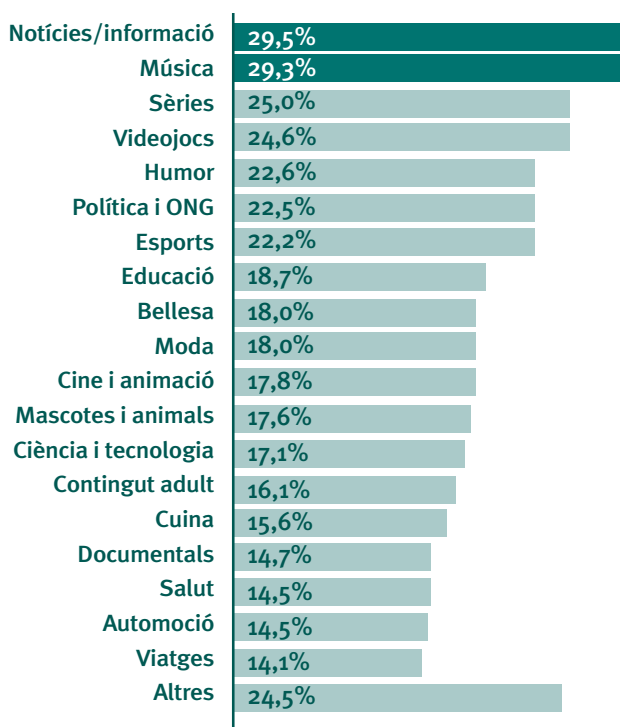


Figura 7. Continguts de vídeo que els usuaris consumeixen en línia de manera més freqüent, per tipologia. Font: IAB Spain. *Estudio Anual Video Online 2018*.

Les dades mostren que les informacions que es puguin oferir en format de vídeo breu tenen potencial per a arribar a l'audiència, i que el públic té interès per consumir continguts audiovisuals en l'entorn digital. Youtube és la plataforma principal per a consumir vídeo, especialment estesa entre els joves. També cal tenir en compte l'auge de TikTok i la popularitat d'Instagram i, per tant, són suports a explorar.

Per últim, no es pot deixar de banda que el nou consum digital és molt més personalitzat, i que es pot arribar a l'audiència mitjançant noves finestres que permeten un contacte individualitzat, com ara les *newsletter* o butlletins electrònics. Malgrat que la literatura acadèmica sobre aquest recurs

comunicatiu és insipient, Rojas i González-Alba (2017: 168) es refereixen als butlletins de notícies com una eina concebuda pels mitjans de comunicació com a rellevant i eficaç per a poder “connectar directament amb l’audiència i atraure nous públics més enllà de les seccions informatives tradicionals, mitjançant l’especialització temàtica i la personalització de continguts”. La *newsletter* pot anar associada a models de negoci, com detallen els autors, com ara la conversió de tràfic al web, la subscripció de pagament, les donacions, la publicitat, els patrocinis o el *branded content*.

Aquesta eina ofereix la possibilitat de segmentar el públic per grups d’usuaris amb interessos similars. Això pot ajudar a la fidelització dels consumidors de premsa de proximitat i a la construcció de la marca. A més, permet expandir les narratives i incloure contingut en diferents formats dins dels butlletins. D’aquesta manera, poden esdevenir una eina dins l’estratègia transmèdia dels mitjans de comunicació.

Les metodologies per a arribar al lector digital tenint en compte els seus hàbits de consum han de perseguir, i no poden oblidar, la voluntat de cridar l’atenció als usuaris, captivar la seva confiança, generar interès continuat i convèncer-los (Pérez-Soler, 2017). Per tant, sense cap mena de dubte, el repte de les empreses periodístiques és arribar al lector tenint en compte les potencialitats i usos propis de l’entorn virtual, sense deixar de banda la credibilitat i el rigor de tot el contingut que s’ofereix, que és el que fa que els mitjans esdevinguin marques en les quals confiar.

## **2.5. El paper de la premsa de proximitat en l’entorn digital: un actor cabdal**

Aquest apartat del marc teòric pretén aprofundir en el rol de la premsa de proximitat com un actor cabdal, en el context digital. En el marc de globalització mediàtica augmenta la demanda dels ciutadans de rebre informació internacional, però també de les àrees més pròximes a la seva identitat, on els ciutadans desenvolupen la major part de les seves vides (Martori, 2019). La premsa de proximitat té un paper cabdal a l’hora de mantenir i reproduir els trets identitaris i culturals i evitar, així, que es dilueixin davant els fluxos globals. Aquest actor és necessàriament una alternativa davant

les dinàmiques de comunicació mundial i les grans empreses mediàtiques que tenen impacte arreu.

Atenent els postulats de Joseph Straubhaar (2008), la proximitat cultural fa referència a la preferència dels ciutadans per les produccions locals i nacionals, a causa de diferents factors com ara la familiaritat amb els estils locals, l'atracció per les temàtiques locals, el coneixement local o el reconeixement de les personalitats locals. L'autor considera que la identitat és multicapa, amb diferents àrees geogràfiques de referència (que van de la global a la local), i que això no fa diluir l'interès dels ciutadans per les temàtiques que tenen a veure amb els indrets on desenvolupen el seu dia a dia i que conformen la capa més pròxima als individus. Segons González Borjas (2000), la demanda d'informació local es deu a la fragmentació de l'audiència en funció dels seus interessos dins la societat multiinformació. Per tant, es posa en relleu que l'audiència té una demanda d'informació local.

Domingo, Alborch i Arauna (2009) defineixen la informació de proximitat com aquella que reflecteix esdeveniments i tendències que es desenvolupen en l'entorn més immediat de l'audiència. Aquesta definició es relaciona amb la visibilitat del món local dels continguts, tant en relació amb la informació com amb les fons utilitzades per tractar-la. Prado (2004) ha atribuït a les televisions de proximitat unes característiques que són del tot aplicables a la premsa local i comarcal, especialment davant la convergència i la digitalització dels mitjans. Es tracta, segons l'autor, de mitjans que es dirigeixen a una comunitat local delimitada territorialment, i que ho fan amb continguts relatius a l'experiència quotidiana dels receptors, a les seves preocupacions, al seu patrimoni cultural i a la seva memòria històrica, amb la voluntat d'incrementar la participació social de la comunitat.

Costera (2010) ha identificat set funcions socials que porta a terme la televisió local en relació amb la seva audiència que també es poden aplicar al cas de la premsa local. Aquestes són subministrar informació d'antecedents (imparcial, fiable i àmplia); fomentar la integració social i aportar coneixement als ciutadans sobre com funciona el poble o ciutat; garantir la representació (donar veu i reconeixement, i reflectir la societat); augmentar el coneixement local; crear memòria cívica; contribuir a la cohesió social; i potenciar un sentit de pertinença.

Des de petites comunitats rurals cobertes per setmanaris fins a ciutats més grans cobertes pel seu propi diari, els diaris han estat part integrant de la vida local, i els seus periodistes han narrat esdeveniments des de mundans fins als monumentals, han difós els debats locals, i han estat més o menys vigilants en relació amb les posicions de poder. Els mitjans locals han representat la seva àrea i han ajudat la gent a imaginar-se part d'una comunitat, connectada en part a través del seu mitjà de notícies locals compartit, unida entre si per més que la proximitat geogràfica o per límits administratius definits políticament (Kleis Nielsen, 2015: 12).

Si bé no es pot negar la importància del periodisme local, tampoc es pot amagar el comportament global de la ciutadania, en què la mobilitat de les persones és present (tant pel que fa a canvis de residències com a viatges i interconnexions personals o professionals a escala internacional). En aquest context, el periodisme local s'enfronta cada cop més al repte de tractar els assumptes locals amb rigor però també d'identificar maneres de connectar els públics amb allò que és local i rellevant (Kleis Nielsen, 2015).

L'autor considera que la importància de la premsa local radica en tres elements: (1) responsabilitat i informació, (2) compromís cívic i polític, i (3) integració de la comunitat. D'entre les missions que detalla l'autor respecte a la premsa local, cal destacar la consideració d'aquests mitjans com a actors que poden ajudar la gent a mantenir-se informada sobre els afers públics locals, la capacitat mobilitzadora per a mantenir els ciutadans implicats, així com el poder d'ajudar la gent a sentir-se arrelada localment. Cal que la premsa local esdevingui un recurs molt valuós d'informació, alhora que s'ha de vincular amb la comunitat i ha de catalitzar la participació dels actors en la mateixa, sense deixar de banda el seu paper fiscalitzador i de guardià del poder.

El paper de la premsa local s'està emmarcant cada vegada més en el concepte d'hiperlocal que, segons l'American Press Institute (2009), es refereix a contingut que apel·li als nínxols de la comunitat que vulguin consumir notícies molt centrades en contextos localitzats. Howley (2009) va més enllà i associa el concepte a una sèrie d'activitats basades en la comunitat destinades a complementar, desafiar o canviar els principis de funcionament, les estructures, el finançament i les formes i les pràctiques culturals associades als mitjans dominants. Schaffer (2005) al·ludeix a un altre component d'aquests mitjans: la participació ciutadana.

Metzgar, Kurpius i Rowley (2011) han proposat una definició que conté les característiques principals d'aquests mitjans: cobertura d'una àrea geogràfica delimitada, orientació a la comunitat, emissió d'informació original i resposta a buits d'informatius percebuts. A més, els autors exposen que molts d'ells són nadius digitals i que aquests mitjans estan centrats en el compromís cívic. Els autors, en la seva recerca, presenten diferents mitjans locals dels Estats Units, alguns d'ells comunitaris o sense ànim de lucre, i d'altres que són negocis lucratis. El mitjans definits com a hiperlocals s'ha presentat en la literatura anglosaxona com una alternativa al model institucionalitzat de producció de notícies, amb la incorporació de la innovació com a element cabdal i amb el focus posat en la tecnologia. Hi ha autors que mencionen l'organització de baix a dalt com un element que els fa participatius (Harte, Turner, i Williams, 2016).

Williams, Barnett, Harte i Townend (2014) es refereixen a aquests mitjans com a projectes que cobreixen informacions cíviques i de valor cultural, incloses notícies sobre la comunitat local i els seus grups, els esdeveniments i els temes de la governança municipal. Radcliffe (2012) ha posat el focus en la necessitat que aquests mitjans esdevinguin negocis viables. Amb aquesta finalitat, esdevé rellevant la promoció del contingut per tal que la veu d'aquests actors sigui escoltada, així com invertir temps per a promocionar els llocs web i fer que els portals siguin coneguts i consultats.

La literatura que ha aflorat al voltant dels mitjans hiperlocals ha posat sobre la taula el debat de la importància de disposar d'una premsa que informi d'allò que fa referència a àrees geogràfiques localitzades, i de presentar els actors que duen a terme aquesta missió com a cabdals en l'articulació de la vida comunitària i el coneixement local.

Els mitjans locals tenen la capacitat de reflectir de manera acurada la realitat social, per la proximitat amb la comunitat a la qual serveixen (Díaz-Espina, 2019). L'autora, que va resumir el I Foro Evoca sobre Suscripción en los Medios de Comunicación <sup>12</sup> —organitzat pel Facebook Journalism Project i que va aplegar membres del sector de la premsa regional i local d'àmbit espanyol— emfatitza la fortalesa d'allò local, en què els mitjans són capaços

---

<sup>12</sup> <https://medium.com/dogtrack/9-ideas-sobre-suscripci%C3%B3n-en-la-prensa-regional-y-nativa-beeb25b5317b>

d'oferir continguts útils i necessaris per a l'audiència a què serveixen i de convertir-se en un producte gairebé imprescindible.

Als ciutadans els interessa que es doni cobertura a les comunitats i a la política local, i sovint la premsa de proximitat és l'única font fiable, amb un tractament rigorós de la informació. Rodríguez, Enguix, Rojas-Torrijos i García-Gordillo (2015) consideren que els periodistes locals haurien d'acudir de manera regular als centres d'abundant producció de notícies, com ara ajuntaments, parlaments, policia o tribunals, ja que és on es generen esdeveniments i informacions d'interès.

D'un estudi realitzat per Heider, McCombs i Poindexter (2005) sobre què espera el públic dels mitjans locals, se'n desprèn que als usuaris el que més els interessa és el rigor, seguit de disposar d'una informació no manipulada, la pluralitat de punts de vista, i l'entesa i cura cap a la comunitat. Altres elements valorats, segons la recerca, són l'oferiment de solucions per part d'aquest mitjans, la proporció de temàtiques per al debat i l'exercici de funció de guardià del poder públic. Pel que fa a la rapidesa a l'hora de facilitar les informacions, els usuaris hi mostren interès però en menor mesura, comparat amb els altres elements. Es posa de manifest, per tant, que els lectors valoren el tractament informatiu per sobre de la celeritat a l'hora de publicar les informacions. Això avalaria les tesis que defensen evolucionar del *digital first* a tendir a focalitzar l'atenció en les audiències, sense desatendre l'entorn digital.

Per a Rodríguez, Enguix, Rojas-Torrijos i García-Gordillo (2015), quan es defineix periodisme de qualitat es parla de l'exigència de veracitat, de comprovació, de context, de pluralisme i d'interès públic. Els autors argumenten que els indicadors del bon periodisme es troben en la seva capacitat de contextualitzar les informacions, és a dir, d'aportar dades generals, particulars, comparatives i evolutives. Això es fa especialment necessari quan aquestes donen sentit/significat i permeten la comprensió del tema, fet que aproxima la informació al ciutadà.

És clar que el periodisme ha d'encarar els reptes propis de la digitalització, i que això impacta en la manera de treballar, en la mateixa estructura dels mitjans de comunicació i, inevitablement, en el seu model de negoci. Però si

alguna cosa es manté i esdevé transversal a aquest procés és la necessitat d'aportar un periodisme local de qualitat, és a dir, que treballi les notícies i que ofereixi un valor afegit als ciutadans, amb informació veraç, contrastada, de context i fiable. Els reptes a encarar són majúsculs i diversos, però no s'hi pot fer front sense oblidar els valors i objectius bàsics del periodisme local i la seva voluntat de servei a la comunitat i rigor.



# **3. RESULTATS**



Per descriure l'estat de la qüestió en relació amb el nivell de digitalització de la premsa de proximitat, s'ha escollit una mostra de mitjans amb les criteris que s'han detallat a l'apartat d'objecte d'estudi i mostra, i s'ha realitzat una anàlisi de cadascun (s'han combinat metodologies quantitatives i qualitatives, com s'ha explicat a la secció de metodologia). La informació s'ha recopilat a través d'entrevistes semiestructurades, i també d'un focus grup i de l'anàlisi quantitativa.

A continuació, s'ofereix una descripció de cada mitjà en què s'inclouen informacions de la trajectòria del mateix, dels productes que ofereix als lectors, així com dades de l'estat dels projectes pel que fa al nivell de digitalització, a l'organització de la redacció i a les pràctiques periodístiques de l'entorn en línia. Seguidament, es presenta un resum de la informació que s'ha extret de l'anàlisi quantitativa, combinat amb informació complementària a partir de dades rellevants de les entrevistes. Les taules de les quals es deriva aquesta anàlisi es poden consultar als annexos d'aquest treball.

També es recull la concepció del mateix sector respecte a la digitalització, a partir de la metodologia Bierman (corresponentment explicada) i del focus grup. Finalment, es destaquen altres iniciatives complementàries en relació amb l'adaptació del sector a l'entorn digital.

### **3.1. Estat de la qüestió de la mostra**

#### **3.1.1. SETMANARI DE L'ALT EMPORDÀ**

El *Setmanari de l'Alt Empordà* és un mitjà de comunicació comarcal i generalista, amb seu a Figueres. Té una versió setmanal en paper, que surt els dimarts, i actualització diària del portal digital. Va néixer l'any 1978, com a mitjà hereu de la publicació *Ampurdán*. Inicialment sortia els dijous, perquè és el dia de mercat a Figueres. Posteriorment es va decidir modificar el dia d'edició de la publicació, primer als dimecres i després als dimarts, per tal de poder-hi incloure notícies del cap de setmana i resultats esportius.

L'empresa propietària del setmanari, Editorial L'Empordà SLU, es va incorporar al Grup Editorial Prens Ibérica el 2005. A la comarca de l'Alt Empordà

hi ha una altra publicació, *Hora Nova*, que també surt en paper els dimarts. Des de 1995, el Setmanari de l'Alt Empordà compta amb una edició digital. El preu del setmanari és d'1,80 € i la subscripció (que inclou el paper i el PDF) és de 90 € al mes. La difusió en paper s'estima que baixa un 4% anual al quiosc, però les subscripcions es mantenen estables, ja que hi ha una gran fidelització. El mitjà disposa d'una aplicació i d'un quiosc digital.

La plantilla la formen setze persones, deu a l'àrea de redacció, dues a l'àrea d'administració, tres comercials i una persona a correcció. A més, hi ha un director i un director editorial, i fotògrafs *freelance*. Cada vegada es busquen perfils més multimèdia quan es contracta gent nova per tal d'atendre les demandes del digital.

L'edició en paper és la que ha marcat, tradicionalment, les rutines del setmanari, i el web era una part complementària del mitjà. El 2020 la direcció s'ha marcat l'objectiu del *web first*, el que suposa canviar rutines i l'organització interna del mitjà. En el moment de l'entrevista i de l'elaboració d'aquesta recerca, el mitjà estava experimentant un procés de trànsit en què l'objectiu era passar de ser un setmanari en paper a esdevenir un diari digital que, a més, tingui una edició en paper.

Durant els darrers anys s'ha format el personal en vídeo, SEO, ús de xarxes socials, etc., però el punt d'inflexió ha estat dedicar una persona a treballar exclusivament en el web, i que les rutines es regeixin per l'actualització diària del portal, en lloc de prioritzar l'edició en paper. Això representa reorganitzar els fluxos de treball, és a dir, passar d'una lògica de treball setmanal, en què els dies forts eren divendres i dilluns (abans del tancament), a una dinàmica de treball més constant.

Ara cal que la redacció sigui àgil per a poder actualitzar el web i les xarxes socials de manera immediata. La voluntat és aprofitar el valor de marca que ha creat el setmanari al llarg dels anys, per tal de continuar sent referència informativa a la comarca. Aquesta transició s'ha dut a terme per donar resposta als nous hàbits de l'audiència, que reclama immediatesa. A més, des de la direcció són conscients que és necessari explicar les històries de manera molt més visual, fent servir més fotografies, vídeos i infografies que permetin crear noves narratives. S'ha establert que la redactora en cap sigui també

la responsable de transformació per tal de coordinar aquesta transició. Des del mitjà s'han plantejat aquest canvi com un procés progressiu.

Per a dur a terme aquesta transició s'ha muntat un petit plató de televisió, i s'ha equipat la redacció amb càmeres i programes d'edició. Tot i que els treballadors han rebut formació en vídeo, se n'han elaborat molt pocs. Es plantegen editar fragments d'entrevistes per promocionar-les, per exemple, però encara no han incorporat aquestes dinàmiques al flux de treball. Es preveu posar més esforços a Instagram, on el contingut ha de ser més visual. Per això, des de la direcció són conscients que cal créixer en producció audiovisual (vídeos i fotos). Es va provar de proveir la redacció de tauletes per a fer vídeos, però no ha funcionat. Consideren que caldrà sistematitzar processos per incentivar la creació de contingut audiovisual, i que serà necessari fer una graella per especificar quan crear vídeos. El setmanari compta amb fotògrafs *freelance* pel territori.

Des de la direcció es té clar que no es vol perdre el periodisme que aporta un valor afegit, ni en digital ni en paper. Es considera que el rol dels mitjans, en un ecosistema en què cada institució i organització té un departament de comunicació, és oferir informació de context. Els esforços estan posats, per tant, a seguir oferint informació contrastada i de qualitat, en tots els suports. Al paper s'ofereixen articles de reflexió i opinió, així com reportatges de fons i, de fet, els continguts tendeixen a ser els propis d'una publicació. El setmanari s'obre amb un tema propi, investigat i treballat. A més, es pretén recollir allò que hagi passat durant la setmana per seguir sent la referència informativa per a molts lectors.

Com que la voluntat de ser un diari digital constantment actualitzat és recent, s'està valorant si cal preservar les informacions més treballades o d'investigació fins que surti la publicació en paper. Generalment, si són temes propis que sospiten que cap altre mitjà hi està treballant s'esperen a publicar-los, però si algú altre pot avançar la informació abans del proper dimarts la difonen en digital.

Una vegada ha sortit la revista en paper, els continguts es van oferint en digital, en obert. De moment no hi ha una metodologia o un patró per a fer-ho, es tenen en compte les particularitats de cada tema i es programa l'obertura

en funció de quan la informació pot ser d'interès. Tots els redactors coneixen el funcionament del web. El torn de personal encarregat de la pàgina web durant el cap de setmana és rotatori i, per tant, tothom ha d'estar preparat per a la gestió del digital.

Pel que fa a les rutines de treball, entre setmana es fa una reunió diària a les 10.30 h per a planificar la feina del dia, amb la voluntat que els temes d'actualitat es redactin primer per al web i després se'n faci la versió per al paper. Es pensa quines notícies poden funcionar bé per planificar la gestió a les xarxes socials. A mesura que va evolucionant el dia es van fent petites trobades, menys estructurades. Les reunions diàries centrades en les dinàmiques digitals són molt recents, ja que fins fa poc es feien centrades en el setmanari en paper. Es procura que el web estigui permanentment actualitzat. En la pràctica periodística s'està potenciant l'estratègia SEO, amb continguts redactats específicament per al digital tenint en compte les paraules clau, els titulars i les negretes perquè el contingut sigui trobable. A última hora es deixa preparada la portada d'obertura de l'endemà. Des de la direcció s'explica que s'analitzarà si cal reforçar la franja de matí.

Cada periodista penja la informació al web, i la redactora en cap s'encarrega de la part de posicionament, de manera que pot modificar els titulars perquè siguin més atractius, i també està al capdavant de les xarxes socials. Fins ara ho feia un periodista cada dia, però s'ha centralitzat. Es procura que el text amb el qual es fa la piulada per Twitter o el post de Facebook sigui diferent del titular de la notícia per tal de no repetir contingut a les xarxes socials, i es mira de transmetre la informació de manera que es compregui en una lectura de dalt a baix. A les xarxes socials, la dinàmica és penjar la informació a posteriori. Encara no s'avança la informació en aquestes plataformes, tot i que l'objectiu és anar cap aquí. Des del punt de vista editorial es vol plantejar un nou sistema, un gestor de continguts que serveixi per a col·locar la peça en paper, web i xarxes socials.

Des de la direcció consideren que passar de ser un setmanari a ser un diari digital és una disrupció, ja que cal que els treballadors entenguin la seva feina d'una altra manera i que s'introdueixin canvis en la forma de treballar. Malgrat que el volum de feina no s'incrementa, es distribueix diferent: és més constant i menys centrada en els dies previs al tancament (en paper, a

més, s'han reduït les pàgines del setmanari). El setmanari està en un procés de sistematitzar els processos i d'ordenar el nou flux de treball.

S'està aplicant el model del Grup Editorial Prens Ibérica, que és l'estratègia del *digital first*, en una primera etapa oferint tot el contingut en obert. L'objectiu és aconseguir tenir *heavy users*, és a dir, usuaris fidelitzats. A partir d'aquí, quan aquesta fase estigui organitzada, es valorarà si la gent podrà estar disposada a pagar per alguns continguts. Des de la direcció del setmanari asseguren que el fet de poder tenir l'assessorament del grup de comunicació els està ajudant en la transició, ja que han pogut prendre decisions basant-se en uns models que han funcionat en altres mitjans. A més, valoren positivament formar part d'un gran grup, ja que els permet generar sinergies. Per exemple, es pretén que *El Periódico* pugui aprofitar la informació de proximitat i que els mitjans de proximitat puguin fer servir continguts generalistes.

Pel que fa a les accions presencials, des del mitjà consideren que els funciona fer activitats al territori, com ara col·laboracions amb escoles de la comarca, atorgar un premi esportiu o premis d'emprenedoria, organitzar concerts, tenir un capgròs per anar a les festes, publicar llibres d'història local i organitzar cicles o conferències. En aquests casos es fa la retransmissió a les xarxes socials, i així es crea valor de marca i es diferencien d'altres mitjans locals. Es tracta de generar un retorn a la societat i de deixar de ser unidireccionals.

L'àrea comercial es va ressentir molt de la crisi econòmica, ja que molts anunciants eren portals immobiliaris, ofertes de feina o empreses relacionades amb el motor. Els ingressos per publicitat s'han anat recuperant<sup>13</sup>, però ja no es venen només anuncis en paper sinó que també es ven publicitat digital. A més, es comercialitzen reportatges, *branded content* i esdeveniments, com una manera diferent d'obtenir ingressos.

L'objectiu és aprofitar el valor de marca per fer coses que habitualment no es feien i que poden generar ingressos. Els funciona elaborar suplementes monogràfics sobre temàtiques en què hi ha publireportatges i algun article

---

<sup>13</sup> Cal considerar que aquestes dades són d'abans de la crisi del coronavirus, ja que el treball de camp es va realitzar amb anterioritat a la pandèmia.

informatiu. A més, de moment, aquest contingut es bolca en digital. Tot i així, des de la direcció s'és conscient que el futur del departament comercial està en el digital. En aquest sentit, pretenen fer reportatges promocionats en línia, amb vídeos i fotografies. Es vol explorar la possibilitat de posicionar aquests continguts, fins i tot utilitzant promocions a les xarxes socials del mitjà (per exemple, amb Facebook Ads). La via del *branded content* consideren que està funcionant bé, i s'està utilitzant en digital. En la línia de diversificació de les fonts d'ingressos, durant alguns moments s'han ofert serveis de comunicació corporativa a institucions de la comarca, però no s'ha continuat pel possible conflicte d'interessos. Es considera que la fórmula més adequada, en tot cas, seria crear una empresa per a fer aquest contingut, per diferenciar-ho de la redacció.

### 3.1.2. REVISTA DEL BAIX EMPORDÀ

La *Revista del Baix Empordà* és un mitjà de comunicació amb seu a Palamós que informa sobretot de la zona empordanesa i que integra diversos mitjans: dues revistes trimestrals en paper que es distribueixen de manera conjunta, que funcionen a través de col·laboradors que escriuen sobre la cultura del Baix Empordà. En total hi ha hagut uns 250 col·laboradors al llarg dels anys, una vintena per número. L'editor és la persona que treballa a la revista i que s'encarrega de tot el que fa referència al mitjà de comunicació: la captació de publicitat (tasques comercials), l'elecció i distribució de temes entre els col·laboradors, l'elaboració de continguts i la distribució de la publicació (fins i tot de portar el mitjà a casa).

Hi ha dues revistes que estan integrades en un sol producte físic amb dues portades (una al davant i una altra al darrere):

**1) Revista Baix Empordà:** revista creada el 2003 sobre cultura, història, patrimoni, medi ambient, ontologia, personatges, etc., amb continguts comercials. Inicialment va néixer com a monogràfic de temes concrets, i posteriorment va passar a presentar continguts més amplis.

**2) Empordà Gastronòmic:** revista creada el 2016 amb la voluntat de divulgar continguts sobre gastronomia, donades les particularitats de la comarca, rica en aquest àmbit.

S'editen 1.800 exemplars de la revista, que es distribueixen als prop de 800 subscriptors i a clients a través de llibreries, a un preu de 8 € per les dues revistes. A banda, hi ha el web que es va posar en marxa el 2018 i que funciona com a mitjà independent. No es nodreix de continguts de la resta de revistes: es tracta d'un mitjà generalista en què s'informa de les notícies del dia a dia. Es va crear el web perquè rebien molta informació via notes de premsa (d'administracions públiques, d'entitats, d'empreses, etc.), que no podien utilitzar a les revistes en paper donada la periodicitat trimestral, ja que es trobaven que els temes d'actualitat quedaven desfasats. Aleshores, per donar sortida a aquesta informació es va crear el portal, en el qual pen-gen notes de premsa retocades (sobretot se sintetitzen). També s'hi puguen notícies de l'Agència Catalana de Notícies (ACN) (gràcies a un conveni de l'ACPC) i, de manera excepcional, en algun cas s'elaboren temàtiques pròpies.

Al portal web, per tant, hi ha notícies diferents a les del paper perquè es concep com un mitjà diferenciat. Totes les peces que es pen-gen al web s'enllacen a les xarxes socials (per exemple, en un dia es poden publicar 17 notícies), per aconseguir trànsit. A l'espai digital, durant els tres mesos que la revista en paper és a les llibreries, es van penjant *posts* (versions breus dels articles ampliatos que es troben a la revista) com a reclam per a vendre més exemplars. Les revistes només es pen-gen en format web al cap de més d'un any d'haver-les editat.

El web permet aprofitar informació que d'altra manera no es recollia al mitjà i, a més, ajuda a tenir uns ingressos que complementen la publicitat en paper (el 15% dels ingressos en publicitat provenen del digital). Tot el que surt al web s'enllaça a Facebook i Twitter, amb el mateix titular. Els continguts que es treballen en profunditat es destinen al paper. A més, cada any el mitjà treu un llibre i es presenta als ciutadans (per exemple, el 2019 es va fer un llibre sobre passejades pel Baix Empordà), amb alguna activitat presencial associada, com pot ser un tast de vins.

Pel que fa a les rutines de producció, l'editor treballa durant tot el dia i al matí és quan dedica més estona a actualitzar el web. Cada dia també destina temps a la revista en paper. També es dedica a corregir i editar els temes elaborats per col·laboradors, i a planificar-los.

### 3.1.3. El Nou 9

*El Nou 9* és una publicació que forma part del grup multimèdia PROSA, que també és propietari d'El 9 TV, d'El 9 FM i de la productora Catalana de Televisió Local. El diari és bisetmanal, té dues edicions: Osona i Ripollès i Vallès Oriental, que s'elaboren en dues redaccions autònomes (una ubicada a Granollers i l'altra a Vic). El portal ([www.elnou.cat](http://www.elnou.cat)) es divideix, també, en les dues edicions mencionades, i se segueix el mateix esquema (dos perfils) en el cas de Twitter, Facebook, Instagram i Youtube (tot i que el canal del Vallès Oriental està inactiu). A Telegram, en què s'informa de les últimes hores, només es té una edició, una situació que també es dona a LinkedIn, una xarxa on l'empresa és present però amb poca activitat.

Les publicacions en paper surten divendres i dilluns (excepte a l'agost, que només surten divendres). El suplement *El 9 Magazín* s'elabora conjuntament entre les dues redaccions, i es nodreix de temes culturals, atemporals i en profunditat (llibres, viatges, benestar, etc.). A més, hi ha interrelacions entre redactors i caps de les diferents edicions per si es poden aprofitar continguts.

Per a la realització d'aquest treball s'ha realitzat el treball de camp a l'edició d'Osona i Ripollès. Aquesta redacció està formada per dotze periodistes destinats al diari i al web. A més, hi ha sis periodistes ENG que treballen per la televisió. Tots els periodistes (redactors i ENG) comparteixen espai, i a vegades comparteixen continguts.

Pel que fa a la redacció, no hi ha rols específics que es dediquin a les xarxes socials. De fet, a totes les persones que s'incorporen se'ls demana coneixements de xarxes socials i web. Un mateix periodista s'encarrega d'elaborar la versió per al diari i per a les xarxes socials. La meitat dels redactors són multimèdia, i dos són fotògrafs (un dels quals també s'encarrega de fer l'agenda). A més, hi ha el redactor en cap del diari, el director de l'edició, una direcció general de les dues edicions, i un editor per a la televisió. Per últim, completen la plantilla el personal a les àrees d'administració, tècnica, màrqueting i publicitat.

Si se centra l'atenció en els periodistes del diari, es tracta majoritàriament de perfils polivalents i multimèdia. Aquests periodistes elaboren la versió per la web, que és immediata, curta i prioritària en termes temporals, i també fan la versió per al paper i la maquetació dels temes. El mateix periodista que cobreix una informació s'encarrega de les xarxes socials, i pot ser que s'endugui una càmera i gravi per la televisió, el cas que es tracti d'un tema poc complex. En aquest cas, la versió de text per a la veu en off de la televisió s'elabora conjuntament entre el periodista que ha cobert la informació i la persona que l'edita. En tractar-se d'un diari amb més de 40 anys d'història, també hi ha periodistes a la plantilla que no són multimèdia. Aquests periodistes aporten especialització temàtica i un plus de qualitat per la seva trajectòria, però no surten a gravar i es regeixen per les rutines del diari en paper.

Des de la direcció tenen clar que no volen que el diari sigui una recopilació del que surt al web. En canvi, pretenen que algú que hagi consultat el web cada dia es pugui comprar el diari i trobar-hi informació original, nova. A més, a les notícies en paper que estan treballades (temes propis) s'hi pot accedir en digital amb mur de pagament (prèmium). Aquestes notícies no es difonen en obert passat un temps. Si bé una nota de premsa lleugerament editada es pot penjar al web en obert, no serviria per a fer-ne una notícia en paper: en tot cas seria una font o un punt de partida per a un reportatge.

Al paper s'ofereixen temes en profunditat, més atemporals. Per exemple, al web poden penjar quatre breus d'una onada de robatoris i al paper una notícia en profunditat sobre la temàtica o una crònica. Les rutines de producció procuren combinar el ritme de produir una publicació bisetmanal en paper, amb la voluntat de tenir el web constantment actualitzat.

Als altres mitjans del grup, les rutines de producció se centren en els productes que s'indiquen a continuació.

► **Televisió:** un informatiu diari.

► **Ràdio:** diversos butlletins informatius i un magazín (de 9 a 12 h), que es fa conjuntament entre tres emissores locals i es presenta des de Vic. L'informatiu diari el fan els ENGs de la televisió. A banda, algun programa televisiu es passa per ràdio (per exemple l'informatiu del vespre).

Pel que fa a les subscripcions (8.000), se n'ofereixen dues opcions:

- ▶ **Paper** (que també dona accés als continguts digitals prèmium): 170 €/any.
- ▶ **Prèmium**: només dona accés als continguts prèmium en línia: 60 €/any.

La tirada total del diari és de 8.500 exemplars, i s'aposta pel model de subscripció perquè les vendes als quioscos experimenten una baixada d'un 2% anual, aproximadament, sobretot atribuït al tancament de quioscos. Per aquest motiu, s'han obert altres punts de venda com botigues o forns de pa. Des del mitjà s'ha apostat molt per la subscripció i, per tant, la major part d'exemplars quan surten ja estan venuts (es porten a casa). S'organitzen activitats per a fidelitzar els subscriptors, com ara actes, conferències o rutes literàries. Alguns actes estan oberts a tothom però d'altres són només per a subscriptors. També se'ls convida a assistir a un tancament del diari.

Consideren que al diari en paper és on es poden publicar els temes de més qualitat, acompanyats de fotografies i elaborats pels periodistes més veterans, i que és en aquest tipus de continguts en els quals el diari marca la diferència. Al web, el format més utilitzat és el text acompanyat de fotografia, mentre que l'ús de vídeos és molt puntual. A més, quan s'inclou contingut audiovisual, generalment no es tracta de notícies editades pel mateix mitjà sinó de vídeos facilitats per agents externs (com en el cas d'un vídeo dels bombers sobre un rescat). Aquests mateixos vídeos són els que nodreixen el canal de Youtube del diari, que està molt poc actualitzat. A banda, hi ha el portal d'El 9 TV, en el qual es pot veure la televisió en directe i es penegen els programes emesos. L'informatiu de la televisió es penja íntegrament al web del mitjà televisiu, però al web del diari no s'incrusten vídeos curts que acompanyin les notícies ni es fa gaire ús del contingut audiovisual.

Les xarxes socials són bàsicament un repositori de notícies de l'edició digital amb excepció d'Instagram, en què hi ha fotografies menys informatives i més estètiques, i on es penegen les portades de l'edició impresa com a reclam de compra. Es vol potenciar aquesta xarxa i involucrar-hi els fotògrafs per tal de nodrir-la d'imatges. Quan les notícies es penegen al web es comparteixen a Twitter i Facebook, amb un titular diferent. Les xarxes no es fan servir, de moment, com una via per a avançar temes.

Pel que fa a les rutines de producció, dilluns i divendres a les 11 del matí hi ha una reunió amb tots els periodistes del diari i fotògrafs (reunió de redacció). Els caps de secció proposen els temes que estan treballant i les pàgines que necessitaran. Es decideix quin serà el tema d'obertura, generalment un reportatge que es treballarà amb més intensitat. A més, es fa una valoració de l'edició que ha sortit, per millorar. Per a treballar de forma coordinada, hi ha un document compartit per seccions i també un document per a compartir informació amb l'edició del Vallès. A més, cada matí l'editor de la televisió i el de la ràdio es reuneixen amb el redactor en cap del diari. Comparteixen un calendari amb els temes que es cobriran. Es coordinen per veure si hi ha alguna notícia que es pugui cobrir de manera conjunta, és a dir, si el periodista del diari pot endur-se càmera o si l'ENG pot encarregar-se del text per al diari.

En els últims dos anys s'ha fet una aposta pel digital, però no s'ha anat a buscar molta audiència. Les exclusives se segueixen traient en paper. Encara no hi ha un retorn econòmic al web, ja que des del mitjà consideren que, de moment, ni els anunciants ni els lectors hi estan apostant, i que l'audiència d'internet no cerca un treball tan elaborat. Les rutines de producció estan molt clares pel que fa al paper, però no tant en relació amb el web. Les seccions de política i societat van fent el control de les notícies, i es procura que el portal estigui actualitzat al llarg del dia (es basa més en successos i notes de premsa). Per tant, es tracta d'informació d'última hora, sense tanta planificació com en el cas dels continguts en obert. En canvi, l'apartat del web per a subscriptors sí que està més planificat.

S'ha explorat l'àmbit digital a través d'uns codis QR al diari, que permeten ampliar la informació. N'hi ha un a cada secció de la publicació en paper i, a través del codi, es pot accedir a contingut exclusiu en digital com fotogaleries. És un format que no té gaire èxit, atribuït al tipus de públic que llegeix el diari, que no està format majoritàriament per jovent.

### **3.1.4. EL PORTAL DE CENTELLES**

*El Portal de Centelles* és una revista en paper mensual creada el 1994, que és la que regeix les dinàmiques de producció informativa i en la qual es basa el model de negoci del mitjà. També hi ha un portal en línia que no està gaire operatiu. Hi pengen allò que consideren que no podria perjudicar

l'edició en paper (en el sentit d'avançar notícies que podrien desincentivar la compra de la revista en paper) i, per tant, la majoria de notícies es “guarden” per a l'edició en paper. Així doncs, la versió digital del diari està molt poc actualitzada.

A banda dels tres socis, el mitjà funciona amb col·laboradors als quals es remunera en funció de la disponibilitat. Les fonts de finançament són la publicitat i subvenció municipal. El funcionament de la revista està centrat en el paper, i l'espai en línia (web i xarxes socials) no és prioritari. Pel que fa a l'organització del treball, no hi ha una rutina clara d'organització. La revista no té gaires seccions fixes i es va nodrint de contingut, procurant recollir totes les notícies que tenen lloc a Centelles. Es fan pocs vídeos i àudios.

### **3.1.5. REGIÓ 7**

El *Regió 7* és un diari creat el 1978 i editat per l'empresa Edicions Intercomarcals, que forma part del Grup Editorial Prensas Ibérica (EPI) des de 2006. Té la seu a Manresa i cobreix les comarques del Bages, el Solsonès, el Berguedà, la Cerdanya, l'Alt Urgell, el Moianès, l'Anoia i el sector nord del Baix Llobregat. Edicions Intercomarcals gestionava el canal Televisió de Manresa, que actualment està llogat perquè no es va aconseguir fer sostenible el mitjà audiovisual.

L'edició en paper del diari té un preu d'1,30 € i la subscripció val 450 €/any. A més, s'ofereix una subscripció per l'e-paper (diari en PDF) per a consultar en línia, de 300 €/any. El diari té una versió web gratuïta, en què tot el contingut s'ofereix en obert, malgrat que no es descarta engegar un model de *freemium* més endavant. Dins del Grup EPI es va apostar per, en un inici, fer la transició al digital oferint els continguts en obert, però es planteja una evolució cap a un mur de pagament porós una vegada es consolidi la versió web i es tingui un bon volum de visites. En cap cas el plantejament seria oferir tota la informació en digital de pagament perquè consideren que podria ser dissuasiu, però sí que es podria fer pagar per alguns continguts.

El 2018 es va decidir potenciar el portal, ja que fins aleshores al web només es penjaven les notícies d'última hora i les rutines de producció estaven centrades en el paper. Malgrat que la major part dels ingressos provenen del paper, els del web estan creixent. Des del mitjà, han detectat que les empreses cada vegada

aposten menys pels anuncis tradicionals. Els continguts dels anunciants tendeixen a passar dels bàners als continguts redaccionals/patrocinats (que porten més feina, ja que cal fer entrevistes i treballar-los, tal com asseguren des del mitjà).

A les xarxes socials s'enllacen notícies del web, la majoria amb el mateix titular, a excepció de les que es penjen a LinkedIn, en què es canvia el titular i es presenten de maneres diverses. En alguns casos les informacions s'enllacen a Twitter i Facebook amb imatge i en d'altres es presenten simplement amb el logotip del *Regió 7*. S'han observat imatges repetides entre més d'una peça. També s'utilitzen les xarxes per promocionar el número imprès, amb una imatge de la portada. A més, a Instagram es fan *posts* visuals amb fotos i vídeos, i *stories* en què es destaquen notícies amb una imatge i un petit text, i es presenten els temes de manera més atractiva. Al canal de Youtube s'hi penjen vídeos amb contingut elaborat, com ara entrevistes, actes que s'han enregistrat, vídeos de consells, etc. No es potencia gaire aquesta xarxa, però des del mitjà volen ser-hi presents.

El *Regió 7* tenia un canal de Whatsapp amb unes 1.800 persones, distribuïdes en diversos grups, que van haver de tancar perquè era massa nombrós. Per aquest motiu van crear un canal de Telegram, que té 1.600 membres, aproximadament, pel qual s'envien actualitzacions a les 9 h i a les 21 h els dies feiners. A més, es distribueix una *newsletter* a les 7 del matí que, de moment, no té un volum de subscriptors nombrós.

La plantilla del mitjà la formen 55 persones, de les quals 40 treballen a l'àrea de redacció. Entre aquesta quarantena de treballadors hi ha dues persones a fotografia, dues a disseny, tres a maquetació, tres a correcció, una a l'arxiu fotogràfic, una a llançat i producció i tres que es dediquen específicament a la part web. Aquests tres perfils s'encarreguen, a més dels continguts, del posicionament del portal i de les xarxes socials, inclosos els vídeos que s'hi penjen. El mitjà disposa d'un equip d'enregistrament amb una persona especialitzada per a fer-lo servir. La major part de la plantilla de la redacció són periodistes, i una persona està destinada a redacció comercial (s'encarrega de fer publibreportatges o continguts que puguin ser patrocinats). Finalment, hi ha perfils comercials i d'administració.

La redacció és integrada, i es conceben les notícies com a continguts que tenen un cicle. Generalment la informacions es penjen primer en digital i

després en paper, perquè es treballa en la lògica del *digital first*. El contingut pot presentar-se en els diferents suports de manera molt similar o de manera diferent, depenent de les característiques del fet noticiable. Les notícies immediates les produeix generalment l'equip de web, que també està constantment pendent de les xarxes socials. A les xarxes socials es penja l'enllaç de les informacions una vegada s'ha actualitzat el web, perquè es vol aconseguir trànsit. Hi ha peces que les elabora una persona d'una secció concreta, que pot fer una versió curta al web i després completar-la per a l'edició en paper de l'endemà. A més, el dia següent es pot penjar al web una notícia en què es reelabora la part de la informació que s'ha afegit nova per a l'edició en paper, com un "especejament", un complement. Es procura treure el màxim de rendiment als temes i que segueixin un cicle entre el paper i digital.

Actualment no hi ha protocol per decidir què va primer al web i què va primer al paper, amb motiu de la immediatesa i que cada tema té unes especificitats concretes que es consideren difícils d'estandarditzar. Els equips estan constantment en contacte i treballen força interconnectats. Contínuament es comenta com treballar els temes dins la secció, amb el responsable del web i amb el director.

La franja de primera hora, a partir de les 7 del matí (en què hi ha tres redactors i un cap de secció treballant), està focalitzada a ordenar i actualitzar el web, a partir del contingut que s'hi han bolcat del paper i de successos que hagin pogut succeir. A continuació es treballen els continguts del paper per a la propera edició. A les 13 h hi ha reunió entre el director i els caps de secció per a decidir l'editorial del diari en paper de l'endemà, i altres elements com els semàfors. A més, s'analitza l'audiència en digital del dia anterior i es passa revista dels objectius de producció dels redactors.

A la reunió també es defineix si alguna informació es treballarà en format vídeo. En general, no obstant, es fan pocs vídeos perquè el retorn és baix en proporció a la feina que porten. Els vídeos funcionen bé quan es tracta d'un succés gravat amb el mòbil. També hi ha vídeos que es duen a terme amb esponsorització (és a dir, com a contingut patrocinat), que són els que se solen planificar. Al final de la jornada, a les 20 h, es reuneixen el director i el responsable del web per coordinar quin recorregut en digital tindran els temes que sortiran l'endemà a l'edició en paper i que encara no es troben al web.

### 3.1.6. ANOIA DIARI

*Anoia Diari* és un diari digital de la comarca de l'Anoia, creat el 2008. En aquells moments, no hi havia cap digital a l'Anoia i un grup de persones emprenedores vinculades amb el món associatiu van idear el projecte. El 2014, el mitjà va canviar de propietat i se li va donar un impuls amb un web renovat i nous col·laboradors, i potenciant l'espai d'opinió. Actualment, *Anoia Diari* compta amb una versió en paper gratuïta que es distribueix a 200 punts de la comarca (equipaments i establiments), que va començar el 2015 amb tres edicions especials en dates assenyalades, i el 2016 va passar a ser una revista mensual dedicada a temes monogràfics. A partir del 2017 es va començar a oferir contingut informatiu general, i des de llavors la publicació té una periodicitat mensual.

El panorama mediàtic de la comarca es completa, pel que fa a la premsa, amb un setmanari de pagament en paper, *La Veu de l'Anoia*, que té una versió digital; un setmanari gratuït, *L'Enllaç*, que no disposa de portal informatiu (tot i que sí que té xarxes socials i una hemeroteca digital); i un altre mitjà digital, *infoanoia.cat*. *Anoia Diari* lidera el sector de la premsa digital comarcal, amb unes xifres de 47.700 usuaris únics i 94.000 visites mensuals, segons dades del 2019 facilitades pel mateix mitjà.

La redacció està formada per dues persones: un periodista contractat a jornada completa i el director, que és autònom i s'encarrega de fer suport a les diverses àrees. L'empresa també compta amb una administrativa a mitja jornada i un comercial autònom, a més sis persones col·laboradores (són *freelance* que duen a terme tasques de redacció i correcció).

Les tasques d'elaboració de notícies se les reparteixen entre el redactor i el director, que també es fa càrrec de les xarxes socials i de coordinar les col·laboracions d'opinió, entre d'altres tasques. Cada dilluns al matí es fa la reunió setmanal per a parlar dels temes que es tractaran durant la setmana, i després hi ha trobades menys organitzades. Procuren diferenciar-se de la resta de mitjans de la comarca amb l'elaboració de temes propis, que miren de pactar a la reunió dels dilluns.

El diari digital es manté actualitzat amb una desena de notícies diàries, generalment temes que no requereixen tanta elaboració com els que van al

paper (que poden ser informacions que ja s'han tractat en digital però amb un enfocament amb més profunditat). Cada vespre es deixa preparada la portada del dia següent i una *newsletter* que s'envia a 9.000 persones subscriptes. Des del mitjà tenen la sospita que la *newsletter* pot treure visites del web perquè s'hi detalla força informació, però tot i així opten per elaborar-la perquè permet fidelitzar els usuaris i crear marca. Al digital, la mitjana de lectura és de menys de 2 minuts per peça i un 80% de les entrades són pel mòbil, segons dades del mitjà. Les notícies més llegides són els successos i, a vegades, hi ha hagut temes treballats que no són tan llegits com les notícies més cridaneres. Des de la direcció manifesten que les notícies elaborades tenen més o menys sortida depèn de com es presentin.

El portal digital permet tenir una relació bidireccional amb el lector, que pot publicar comentaris de les notícies (amb registre, els comentaris es publiquen directament; i sense registre, cal validació). En un dia hi pot haver una vintena de comentaris, que aporten informació per veure com el lector copsa les informacions, i que complementen les dades obtingudes mitjançant Google Analytics.

Les xarxes socials es fan servir sobretot per a enllaçar les notícies que es penjen al web. Cada notícia s'enllaça més d'una vegada al dia amb el text de la piulada o del *post* canviat. Des del mitjà tenen l'objectiu de contractar serveis externs per a millorar la gestió de les xarxes socials. El personal ha rebut formació sobre diferents aspectes relacionats amb un bon ús de l'espai digital, com ara un curs d'infografies, però es troben limitats de temps i recursos humans a l'hora d'implantar els coneixements apresos.

La línia editorial del mitjà pretén oferir temes propis i no basar les notícies en notes de premsa i comunicats. Per això procuren seleccionar la informació i la treballen amb un enfocament original, sobretot a la revista en paper. Si bé al digital s'ofereix la immediatesa del dia a dia, des del mitjà asseguren que el paper permet incloure més veus, contrastos i investigació. Al web s'ofereixen notícies d'última hora, procurant que això no vagi en detriment de dur a terme una tasca de comprovació abans de publicar els temes. A la revista en paper hi ha codis QR que porten l'usuari a la informació breu en digital, si n'hi ha de relacionada.

Des del mitjà conceben el paper com el suport que permet fer temes més elaborats i aconseguir uns ingressos en publicitat que no tenien quan el mitjà era només digital. Això es deu al fet que el teixit empresarial comercial és força tradicional i encara confia més en la publicitat en paper. Tot i que des del diari s'ha fet pedagogia als anunciants potencials per aconseguir bàners per al digital, el sector encara no hi aposta. La direcció assegura que el que els ha anat molt bé és poder oferir packs de publicitat que combinin el paper i el digital, però la major part dels ingressos encara no provenen del digital.

El 2019, un 40% dels ingressos en publicitat provenien d'anuncis en paper, un 20% de bàners al portal digital, i un 30% de campanyes que combinen els dos suports. A banda, un 10% dels ingressos els han generat altres activitats, com ara un cicle de debats que serveix per diversificar el negoci, a més de potenciar la marca del mitjà. Es tracta d'esdeveniments en què es convida persones expertes en diversos àmbits per tractar temàtiques concretes. Els actes que s'han realitzat han tingut lloc a Igualada, amb un gran èxit de participació. L'assistència era gratuïta i es comptava amb patrocinadors. Es preveu continuar amb la línia de dur a terme actes presencials, ampliant-los als diferents pobles i dedicant-los a tractar temàtiques locals.

### **3.1.7. DIARI DE SABADELL**

El *Diari de Sabadell* és un mitjà de comunicació editat per Novapress Edicions, que se'n va fer càrrec l'abril de 2018, agafant el relleu a Vallesana de Publicaciones. Fins aquell moment, el diari tenia una part digital poc desenvolupada i poc actualitzada. Amb el relleu, es va optar per canviar l'enfocament del mitjà i la plantilla, amb l'objectiu —per part dels nous editors— de demostrar que es podia reconvertir un mitjà local arrelat i dotar-lo d'una perspectiva moderna. La voluntat era entrar en tots els canals, amb una perspectiva de negoci de futur i aprofitant les noves narratives. Es volia aconseguir mantenir la rellevància de la marca i diversificar el punt de contacte amb totes les audiències possibles.

El diari en paper surt tres dies a la setmana (dimarts, dijous i dissabte). La meitat dels ingressos, aproximadament, provenen de la publicitat, mentre que l'altra meitat es distribueix entre subscripcions i vendes a quiosc. El preu del diari és d'1,70 € els dies feiners i de 2,50 € els dissabtes, i la subscripció

val 310 € l'any. La voluntat de la direcció és mantenir el paper com a palanca d'ingressos per anar diversificant les plataformes i els punts de contacte amb l'audiència de forma sostenible. L'aposta, davant la davallada de vendes i de publicitat en paper, és diversificar el producte.

El 2018 es va relançar el web i el mitjà amb un disseny renovat, amb la voluntat d'enfortir la part digital i fer-la créixer. S'ha apostat per la lògica *digital first* per a consolidar el tràfic i el lideratge a la ciutat. Per a aconseguir-ho es té en compte titular amb picardia (evitant el *clickbait*) i s'estudia a quines hores llançar els temes en funció del resultat que es vol obtenir amb cada contingut. A més, s'envia la *newsletter* "Bon dia Sabadell" a més de dos mil subscriptors, que té una ràtio de lectura de més del 50%. S'ofereix un resum dels temes generalistes del dia, i dels de Sabadell.

Actualment s'estan fent proves amb diversos productes digitals per a audiències específiques, per tal d'analitzar quines poden ser monetitzables. S'està planificat treure més productes destinats a nínxols d'audiències, com ara un còmic de la ciutat que surt de manera bi/trimestral, anomenat *Paper de ceba*, que ha aconseguit un centenar de subscriptors. Es pretenen potenciar els canals verticals a través de submarques de contingut especialitzat: gastronomia, motor, immobiliària, economia amb especialització local, etc. A les xarxes socials s'avancen informacions, i a Instagram es penegen *stories* en format vídeo en què un periodista avança els temes que sortiran al diari de l'endemà (es tracta d'un exemple de contingut transmèdia).

La plantilla està formada per una vintena de persones de perfil jove, de les quals deu formen la redacció. Hi ha un cap de redacció, dues persones d'esports i dues dedicades al 100% a treballar en el digital. A més, els redactors estan dividits per temes, independentment de la plataforma per la qual es difonguin, i hi ha un periodista de dades. A primera hora del matí, dues persones fan l'obertura i la continuïtat del web. A les 11 h es fa una reunió a peu dret per a encarar cap on va el dia. A aquella hora la pàgina web està orientada i es comença a pensar en el paper. Es distribueixen els temes entre els redactors, que elaboren continguts per al paper i per al web segons se'ls assigni.

Al vespre, els dies de tancament es queda l'equip específic per dur-lo a terme. El redactor de tancament s'encarrega de deixar enllestida la *news-*

*letter*, per tal que l'endemà s'acabi de tancar i enviar. Des de la direcció es considera que les franges que s'haurien de potenciar en digital són les del matí i el vespre, en què hi ha un pic sobretot d'usuaris que utilitzen el dispositiu mòbil.

El cicle de les notícies és variant: pot ser que un tema neixi al web i després s'adapti pel paper, o bé que finalitzi el seu recorregut al web. Al paper generalment la notícia s'enriqueix i s'intenta que aportí més valor afegit. També hi ha temes treballats que es fan directament per al paper, i després es penjen al web canviats, amb gràfics i interactius, per exemple. Es procura aprofitar les potencialitats de les plataformes digitals. Pràcticament tots els continguts que es publiquen al paper s'acaben publicant al web (abans o després que surti el diari).

Es considera que no es deixen de vendre diaris pel fet de potenciar el digital. A més, la direcció del mitjà és del parer que el digital té molta capacitat de difusió i de fer que gent s'interessi pel diari. S'està treballant en l'opció de, en el futur, engagar un espai digital amb un mur gratuït en què faci falta un registre (per a conèixer l'audiència), però encara no es té clara l'aposta pel mur de pagament. L'objectiu és que el tràfic del web augmenti i es fidelitzi l'usuari, i que s'aconsegueixi un model sostenible en digital (que convisqui amb el paper). L'elaboració de vídeos i *podcasts* és una assignatura pendent.

### **3.1.8. REVISTA ALELLA**

La *Revista Alella* és una revista editada per l'Associació Cultural Revista Alella, que surt en paper cada tres mesos a la localitat alellenca. Hi treballa un redactor en cap, i la resta de l'equip el formen persones voluntàries (direcció, redacció, persones que ajuden en temes comptables, etc). Hi ha una vintena de col·laboradors que elaboren continguts per a *Revista Alella* i *Papers del Vi* (una altra revista en paper que es coordina de manera conjunta, dedicada a la temàtica del vi).

El redactor en cap s'encarrega de l'actualització del web i les xarxes socials. Adapta les notes de premsa per publicar-les en digital en format de notícies curtes. Es penjen set notícies a la setmana al web, aproximadament. La concepció des del mitjà és que el valor l'aporta la revista en paper, on

s'inclouen els reportatges i temes propis tractats en profunditat, i que el web és un complement. Cal tenir en compte que els anunciants s'interessen més per sortir en paper.

El cicle de producció s'inicia just després de la sortida d'un número, moment en el qual el redactor en cap realitza tasques comptables i comença a preparar el següent número. S'elabora un llistat de temes i es convoca una reunió de redacció amb els col·laboradors, en què es proposen, s'escullen i es distribueixen els temes a tractar. Durant les setmanes següents, el redactor en cap produeix informació, fa de fotògraf i recorda als col·laboradors la data de lliurament dels temes.

Generalment, els temes que es preparen per al paper no s'avancen al portal web. L'únic que surt al web amb antelació són les notícies breus de la revista. L'objectiu que es persegueix és guardar el contingut més elaborat i de més qualitat per al paper, i preservar l'efecte sorpresa per a quan surti la revista. Les notícies que es penjen al web es publiquen a Twitter i a Facebook, i a l'Instagram s'hi penjen captures del web. Quan surt un número en paper, es puja la revista anterior en format PDF al portal.

### **3.1.9. SOM GARRIGUES**

*Som Garrigues* és una publicació en paper que s'edita de manera quinzenal i que es pot trobar a punts de venda de les 34 localitats que formen l'àrea de cobertura del mitjà (els 24 pobles de les Garrigues, 9 pobles de les Garrigues "històriques" —que són de la comarca del Segrià— i un del Pla d'Urgell, Torregrossa). Es tracta de poblacions que formaven part de les Garrigues abans que es fes la distribució administrava de les comarques, amb les quals hi ha vinculacions històriques i culturals.

El mitjà de comunicació va néixer l'any 2000 de la mà d'una associació cultural formada per membres que provenien de l'Ateneu Popular Garriguenc, que és l'entitat que edita la revista. Eren persones vinculades amb l'activisme, que volien donar veu a les temàtiques que afectaven la comarca. *Som Garrigues* es pot trobar en diversos punts de venda de les poblacions, com ara quioscos, botigues o forns de pa, a un preu de 2,20 €. També hi ha subscriptors a qui es porta el periòdic a casa, amb recursos interns.

La mateixa associació edita des del 2017 la revista *Som Esports* mensual (que els subscriptors reben dins el diari i que, a més, es pot comprar per 1 €), i des del 2019 la revista *Som Canalla* (que es distribueix a les escoles de manera gratuïta i als punts de venda per 3 €). Part dels continguts d'aquest producte, destinat als infants i famílies, els elabora l'alumnat de l'escola, i una altra part es fa des de la redacció. A més, hi ha la versió digital del Som Garrigues, un web creat el 2010 i actualitzat el 2017 en el qual es publiquen notícies diàriament i algun reportatge. Finalment, la revista d'esports compta amb el seu portal digital.

La plantilla del mitjà està formada per un coordinador, dos redactors (periodistes) i una administrativa, en plantilla. Com a personal autònom hi col·laboren una correctora, un maquetador i un fotògraf. El coordinador es dedica a cercar i gestionar la publicitat, a la relació amb els subscriptors i a les relacions institucionals. Els redactors elaboren el contingut escrit dels productes, i dinamitzen les xarxes socials i pàgines web vinculades a les capçaleres. Com que es tracta d'un mitjà quinzenal que surt cada dos divendres, el dilluns següent es fa reunió de planificació per al proper número, i al cap d'uns dies es fa una altra reunió de seguiment. Com que l'equip és petit, també es van comentant les novetats de manera informal.

Al web es penjen notícies d'actualitat estricta, que cal difondre al moment perquè consideren que no poden esperar a treure-les en paper al cap d'uns dies. El web serveix, per tant, per a l'actualitat immediata. També es penjen reportatges o entrevistes atemporals que ja s'han publicat al paper i s'aprofiten per al web al cap d'un temps. Alguns continguts (pocs) poden trobar-se en digital i en paper, però al paper sempre hi ha les informacions pròpies i elaborades, que és d'on provenen els ingressos. Els periodistes procuren no haver d'invertir massa temps en l'elaboració dels continguts per al web i centrar els esforços en el paper, ja que és el buc insígnia i el que fa el negoci rendible. Al web pràcticament només s'hi anuncien institucions, i el negoci en digital encara no és rendible.

Una vegada es penjen al web, les notícies s'enllacen a les xarxes socials. També s'hi penjen les portades en paper i es recorden els punts de venda de la publicació. A més, s'hi avancen temes (per exemple: si es fa una entrevista es penja una foto i s'anuncia que sortirà al número següent). Quan hi ha

situacions excepcionals, com ara incendis o aiguats, es fan actualitzacions per xarxes socials sense vincular-les a les notícies: són continguts exclusivament de xarxes socials per a informar de les últimes hores. El mitjà té sobre la taula la possibilitat d'implantar un mur de pagament o una subscripció econòmica en digital, sobretot per arribar al públic més jove.

### **3.1.10. SEGRE**

El *Segre* és un diari creat l'any 1982 i gestionat pel Grup Segre. El diari va ser el primer mitjà del grup, que actualment també edita *La Nova Tàrraga*, un setmanari de la comarca de l'Urgell, i la revista en aranès *Aué*. A més, l'empresa gestiona Lleida TV i té participacions en altres mitjans, com el *Diari d'Andorra* i el *Diari Més*. El grup també elabora publicacions periòdiques que es distribueixen amb el diari, com ara un anuari que recull els grans temes de l'any.

El grup és propietari de les empreses Gestió de Publicitat Segre, Lerigraf i Gestió i Distribució de Subscripcions, i és accionista majoritari de Segre Distribució de Premsa. Durant uns anys va difondre contingut radiofònic sota la marca Segre Ràdio, però amb motiu de la crisi es va arribar a un acord amb la Cadena SER per tal que les cinc freqüències fossin explotades per aquesta emissora. El grup presta puntualment serveis de comunicació a clients que són anunciants, sobretot empreses i institucions (com ara *clippings* a través de Cedro).

El diari *Segre* cobreix tota la província de Lleida i les seves zones d'influència. Té versió impresa i en línia, i tant el periòdic en paper com el mitjà digital es publiquen amb una doble edició: català i castellà. Tot i la reculada de venda d'exemplars a quiosc, les subscripcions —que suposen el 40% de les vendes— es mantenen força estables. El preu de l'exemplar en paper és d'1,30 € els dies laborables i d'1,50 € els diumenges. Hi ha una subscripció prèmium, que inclou el diari en paper i en digital, de 435 €/any; una subscripció per al diari només en paper de 360 €/any, i una subscripció només per al digital de 99 €/any. En digital, la subscripció també es pot pagar de manera mensual a un preu d'entre 7,99 i 9,99 €, per tal d'accedir a contingut exclusiu per a subscriptors a través d'un mur de pagament porós. Aquesta subscripció prèmium dona accés a informació de qualitat i continguts amb publicitat limitada.

Al diari *Segre* i a Lleida TV hi treballen 100 persones, de les quals 50 s'ubiquen a la redacció integrada i la resta es distribueixen entre les àrees d'administració, màrqueting, distribució, serveis i informàtica. Malgrat que la redacció és conjunta, els rols estan diferenciats per mitjans: 15 persones treballen per a la televisió i 35 per al diari, dues de les quals es dediquen específicament al web. Al diari hi conviuen redactors (els que es van incorporar a la plantilla fa més temps) i perfils multimèdia (els més joves), a més de quatre fotògrafs. La coordinació dels mitjans es duu a terme de manera conjunta. La redacció està estructurada per seccions, amb una sala de comandament convergent formada per un responsable de televisió, un de premsa i un de web.

El cicle de la informació al web és el següent: a primera hora del matí la major part dels continguts (90%) són exclusius per a subscriptors. A mesura que avança el dia les notícies es van obrint al conjunt d'usuaris, i al final del dia el 70% del contingut es pot llegir en obert. Les notícies més virals es posen en obert en un primer moment perquè generen més tràfic. Però hi ha notícies que es mantenen dins el mur de pagament, fonamentalment les d'elaboració pròpia, que inclouen periodisme de dades i temàtiques tractades amb profunditat. En canvi, les que provenen de notes de premsa o són informacions generals, se solen oferir en obert.

Es fa un gran esforç per a tenir informació actualitzada en el *prime time* del web (a primera hora del matí). De 8 a 9 h es puja tot el contingut a partir del material del dia anterior i alguna notícia de successos que hagi pogut tenir lloc a la nit. Al llarg del dia es van fent actualitzacions, i hi ha tres "tancaments" més del digital (en què s'ofereix informació nova o actualitzada) a les 12 h, a les 15 h i a les 20 h.

Les dues persones que estan dedicades específicament al web fan actualitzacions i seguiments per al digital, acompanyades d'una persona que es dedica a posicionar les notícies (tècnic de posicionament) i d'una persona encarregada de la difusió dels temes per les xarxes socials. Aquest equip treballa de manera coordinada, amb la franja de matí ben reforçada. Al web s'ofereixen temes propis del territori i també notícies més generalistes, algunes de les quals provenen d'agència o comunicats.

Hi ha notícies que inclouen vídeos (d'agència, propis en format breu o peces audiovisuals del canal televisiu Lleida TV). A més, des del web del diari es pot veure el canal de televisió en directe. A les xarxes socials s'enllacen notícies que s'han penjat al web (amb el mateix titular al cos de la piulada a Twitter o al *post* de Facebook). A Instagram es penjen fotografies de manera menys freqüent i s'elaboren *stories* presentant continguts (del diari o de la televisió). En alguns casos s'anima a la participació dels usuaris a canvi d'entrar en un sorteig d'algun producte o servei, etiquetant l'empresa que l'ofereix.

Les assignacions per a la cobertura de temes es fa a les 20 h per a l'endemà, de manera conjunta pel que fa a les cobertures per a televisió i per al diari. Generalment, la persona que va a cobrir un tema fa la notícia per al paper, web i xarxes socials i, si s'ha de cobrir per a la televisió, generalment s'hi envia un ENG o el fotògraf, que també pot fer vídeos. Quan s'ha cobert una notícia, el redactor fa una versió per al web (generalment una versió curta d'urgència, amb algun enllaç a fonts oficials si pot ser) i treballa la versió en paper per enriquir la notícia (contacta amb més fonts i l'elabora amb més profunditat). Una vegada la notícia hagi sortit en paper, el dia següent també es penja al web (inicialment per a subscriptors). Des del mitjà, s'estan plantejant fer una versió del diari per a subscriptors a la nit, accessible en digital.

Com a rutina d'organització del mitjà, a les 12 h es realitza la primera reunió, en què es planifica el dia i es plantegen quines informacions aniran en obert i quines no. A les 19 h hi ha la reunió de portada (amb els caps de secció del paper i la persona responsable del web), en què es torna a posar sobre la taula quins temes es difondran de manera gratuïta i quins estaran dins el mur de pagament.

Hi ha una comissió d'innovació que es reuneix cada setmana, encapçalada pel responsable d'innovació a l'empresa, amb membres de la redacció, d'informàtica, de publicitat i de recursos humans. Aquestes comissions debaten sobre innovacions de continguts i processos dins l'empresa. Gràcies a aquestes comissions, s'han creat alguns projectes transmèdia sobre experiències rurals vinculades amb rutes, productes i espais naturals, i cuina del futur. La voluntat és avançar en el desenvolupament d'aquest productes per tal de cercar marques que els puguin finançar. L'objectiu és crear continguts d'interès que es puguin vincular a marques.

Pel que fa la publicitat, des de la direcció del mitjà observen que la tradicional va minvant i per això s'està explorant més els publireportatges i el *branded content*. Procuren treballar productes a mida que siguin útils per a empreses o entitats, i que aquestes els puguin esponsoritzar.

### **3.1.11. EL VALLENC**

*El Vallenc* és una publicació setmanal creada el 1998 per Francesc Fàbregas, que anteriorment havia dirigit l'emissora Ràdio Capital de l'Alt Camp. Després d'uns anys de funcionament i d'haver estat clausurada per no tenir llicència, va impulsar la publicació local, acompanyat d'altres persones que estaven al capdavant de la ràdio. Inicialment no els va anar bé i van decidir augmentar l'àrea de cobertura a tota la comarca. A Valls hi havia un altre setmanari, que va acabar plegant, i *El Vallenc* es va consolidar.

El setmanari surt cada divendres amb un preu de venda d'1,95 € (conté 128 pàgines). La subscripció anual costa 101,40 € (inclou descomptes d'entrades, com ara per al cinema o per a la piscina). Les subscripcions es mantenen estables, gràcies a la persistència i al treball comercial, segons la direcció. La distribució als subscriptors es fa amb recursos propis, per part de la direcció i fins i tot dels periodistes. Els punts de venda estan diversificats i el diari es pot trobar en botigues o establiments, a més dels quioscos.

L'empresa que gestiona el setmanari és El Vallenc SL, que també va crear *Nova Conca*, un setmanari de la Conca de Barberà que funciona amb una redacció autònoma a Montblanc. També gestiona l'edició digital dels dos diaris, a més d'un mitjà digital de futbol de categories inferiors de tot Catalunya (*El Travesser*) i l'editorial La Torratxa. A banda, hi ha una empresa independent propietat del mateix empresari que edita *L'Opció*, un gratuït que surt cada quinze dies (els dijous) i es reparteix a les bústies de les cases. La raó d'obrir aquest digital era que no s'implantés cap gratuït a l'Alt Camp. El contingut d'aquest mitjà, que s'elabora a la redacció d'*El Vallenc*, són notícies breus. L'empresa ofereix, a més, un servei de disseny, impressió i maquetació per a empreses, i d'edició de revistes per a entitats culturals i ajuntaments, amb l'objectiu de diversificar el negoci.

L'equip d'*El Vallenc* el formen 21 persones: cinc a l'àrea d'administració i comercial, dues a fotografia, vuit a redacció, una a correcció i cinc a disseny. A

la redacció, cadascú s'encarrega de temàtiques concretes, com ara successos, cultura, economia, esports, etc. A més, els redactors estan distribuïts per a fer el seguiment dels diferents partits polítics i de les àrees geogràfiques. Hi ha col·laboradors *freelance* que cobreixen informacions d'alguns pobles. Els redactors treballen de dilluns a divendres i hi ha un torn de cap de setmana, generalment ocupat per joves estudiants.

Una persona està dedicada al web i es responsabilitza del portal digital, és a dir, centralitza i decideix la presa de decisions d'aquest mitjà i jerarquitzava la informació. També hi ha un redactor en cap del paper. Cada redactor, quan elabora un contingut, en fa una versió per al web i una per al paper. A les xarxes socials les informacions es penegen generalment a posteriori (està programat). Al web se solen publicar informacions elaborades a partir de notes de premsa, i les notícies més treballades van a l'edició en paper.

Cada matí, a les 9 h, es fa una reunió d'equip i es distribueixen les cobertes del dia, així com què anirà al web —que es va actualitzant constantment— i què es publicarà a l'edició en paper (i què anirà a tots dos llocs). A més, es repassen els temes del dia anterior. Els dimecres al vespre hi ha una reunió de primer tancament del paper, que s'acaba d'enllestir dijous (el director acaba de revisar el diari dimecres al vespre, de manera que dijous hi pugui treballar l'equip de disseny).

Com que des de direcció manifesten que sempre s'ha treballat amb la mentalitat de diari, és a dir, de deixar la feina acabada cada dia per no patir pel tancament, la dinàmica en línia —que requereix actualització constant— no ha costat d'assolir. Ara bé, es considera que cal trobar l'equilibri entre penjar l'actualitat al digital i guardar continguts per al paper perquè la gent compri el setmanari. De moment, es treballa de manera que la pàgina web sigui el reclam per a comprar l'edició en paper. És a dir, que el lector tingui informació però que en vulgui saber més i vagi a buscar el diari.

Les entrevistes o els continguts elaborats que es publiquen en primícia al paper es poden penjar en digital a posteriori, fins i tot una o dues setmanes després. Tot i així, es procura fer continguts diferents per la web, per exemple entrevistes pròpies exclusivament per al digital, i s'intenta que els continguts tinguin vídeos, tot i que des del mitjà són conscients que s'utilitza poc aquest recurs.

El mitjà traurà un nou web que potenciarà la part de televisió i es vol dinamitzar el canal de Youtube. Actualment, hi ha un apartat al portal destinat als vídeos (ElVallenc.tv) que està desactualitzat, en el qual es poden consultar bàsicament continguts esportius. Es volen potenciar les retransmissions en *streaming*, per web i xarxes socials, i es treballa amb la possibilitat de dedicar una persona a elaborar continguts en format audiovisual. Per últim, a la part digital també es pretén potenciar la fotografia.

### **3.1.12. SETMANARI L'EBRE**

El *Setmanari L'Ebre* està editat per l'empresa Setmanari L'Ebre SL. Es tracta d'una publicació en paper setmanal que surt cada divendres a un preu de 2 €. A més, hi ha la versió digital, que es va actualitzant constantment. Setmanari L'Ebre SL és l'accionista majoritari de l'empresa Ebre Televisió SL, que gestionava un canal de TDT. Aquest canal, conjuntament amb Tortosa Televisió, va crear una l'empresa Ebre Digital SL. Com a producte d'aquesta fusió es gestiona el canal de televisió Canal Terres de L'Ebre.

Ebre Digital SL, per tant, és resultat de la unió de dues empreses: Ebre Televisió SL i Tortosa Televisió SL. Pel que fa al segon canal que es va alliberar de TDT fruit de la unió dels dos prestadors preexistents, s'està en fase de proves per a posar-lo en funcionament com a segon canal de les Terres de l'Ebre. A banda, l'empresa Ebre Digital SL gestiona el diari digital Ebre Digital, que comparteix instal·lacions amb el Canal Terres de L'Ebre, però està ubicat en un edifici diferenciat de la redacció del *Setmanari L'Ebre*.

El *Setmanari L'Ebre*, en canvi, comparteix la seu a Tortosa amb l'empresa Imagina Ràdio SL, que gestiona una emissora comercial amb el mateix nom i el diari digital Imagina Ràdio. Cap de les tres empreses ha volgut renunciar a difondre la seva marca a través dels mitjans tradicionals i del digital, i cadascú té el seu propi portal. La unificació és una decisió que, malgrat que s'ha plantejat en alguns moments, no està sobre la taula.

A vegades els diversos mitjans comparteixen notícies, ja que estan gestionats per empreses amb lligams entre si, però generalment els temes els cobreixen per separat perquè les línies editorials són diferents. No obstant, hi ha cert intercanvi de contingut si es requereix. Pel que fa al *Setmanari*

*L'Ebre*, l'equip està format per dues persones al departament d'administració, dues al departament comercial, cinc a redacció, una a disseny i una a fotografia, a més de l'editor gerent. A banda, hi ha cinc col·laboradors externs a la redacció.

Dels redactors en plantilla, hi ha un perfil que coordina el web. La resta treballen indistintament per als dos mitjans (com també la resta de l'equip). Cada dia hi ha una reunió al matí, que serveix per a coordinar els temes que cal treballar. A la reunió de divendres es prepara el llançat del número següent, i es distribueixen les pàgines i els temes. Les rutines de treball, per tant, les marca l'edició en paper.

Pel que fa al digital, es va penjant tota l'actualitat a mesura que avança el dia. Per al setmanari es guarden els temes propis i més elaborats, i al web es penjen les notícies del dia a dia que s'han de consumir ràpidament. En la versió digital, per tant, s'hi pugen peces a partir de notes de premsa, comunicats oficials, etc., i articles rellevants que ja han sortit en paper. La voluntat és ser a l'entorn digital tot i que ara no surt a compte (des del mitjà expliquen que el 97% dels ingressos provenen del paper i 3% del digital), per tal de reforçar la marca i pel recorregut que es veu en aquest àmbit.

A més, s'elabora una *newsletter* amb un resum de notícies que s'envia diàriament al públic, per Whatsapp i per correu electrònic. A Facebook i a Twitter bàsicament s'enllacen les notícies que es penjen al web. Alguna vegada també s'hi anuncia que sortirà al setmanari en paper o que hi ha sortit.

De manera esporàdica, al web es penjen vídeos gràcies a les sinergies amb Ebre Digital, que permet que es comparteixin continguts audiovisuals produïts pel seu canal de televisió. També hi ha retroalimentació entre els mitjans. Per exemple, per a seguir el minut a minut del temporal del 20 i 21 de gener de 2020, el web del *Setmanari L'Ebre* va crear un enllaç que portava al portal *Ebre Digital* per a seguir l'actualitat.

### 3.2. Resultats anàlisi quantitativa: suport, format i narratives

L'anàlisi quantitativa s'ha dut a terme a partir de les taules presentades a l'apartat de metodologia, que s'han completat i es poden consultar als annexos del treball. En aquest apartat es detalla la informació extreta a partir de l'anàlisi que pretén analitzar tres dimensions en relació amb l'estadi multimèdia (i/o transmèdia) en què es troba la premsa de proximitat, d'acord amb el marc teòric. Aquestes són:

**a) Suport:** mitjans o suports per difondre el contingut. Es té en compte de quins suports disposa el mitjà per a difondre contingut (paper, web, xarxes socials, i possible integració en projectes més amplis que poden incorporar altres mitjans com canals de televisió o ràdio).

**b) Format:** formes en què es presenta el contingut (text, vídeo, infografies, imatges, targetons, GIFs, àudio, etc.).

**c) Narratives:** maneres de presentar el contingut que tinguin relació amb l'entorn digital i amb la concepció multimèdia/transmèdia. S'ha analitzat l'ús d'hipervincles, i també s'ha tingut en compte si hi ha informacions penjades a les xarxes socials a posteriori. S'ha observat si hi ha informacions avançades mitjançant les xarxes socials a priori, si les notícies es presenten utilitzant més d'un format —més enllà de text i fotografia— o més d'un suport (multimèdia), i si hi ha contingut noticable que es presenta en més d'un suport i de manera que evolucioni (transmèdia). Per últim, s'ha analitzat si hi ha continguts associats a accions presencials impulsades pels mateixos mitjans (amb implicació d'altres actors o sense).

Els resultats de l'anàlisi quantitativa, que es completen amb la informació extreta amb metodologies qualitatives, determinen un estadi embrionari pel que fa a les dinàmiques multimèdia i transmèdia de la premsa de proximitat i a l'adaptació a l'entorn digital.

Si ens basem en la dimensió suport, s'observa que la major part de mitjans disposen de més de cinc plataformes per a difondre contingut (tots els mitjans menys un arriben a la mitja desena de suports). Aquests són, principalment, les publicacions en paper i les pàgines web (amb predominança de

la importància en el paper), i les xarxes socials. Les xarxes socials que més mitjans tenen actives són Twitter, Facebook i Instagram. També a Youtube algunes publicacions de proximitat hi tenen perfils oberts, però en molts casos s'ha observat que la xarxa està inactiva o que s'hi penja contingut de manera molt esporàdica. Els canals de Telegram són una via força explorada per les publicacions analitzades, mentre que no s'ha observat l'ús de TikTok.

Pel que fa als mitjans tradicionals, hi ha algunes publicacions de proximitat que tenen vinculacions amb alguna televisió, però en la majoria dels casos no hi ha unes dinàmiques de treballar com a redacció integrada, fet que es corrobora amb les dades d'ús del vídeo (extret de l'anàlisi de la dimensió format que s'exposarà més endavant).

En relació amb la dimensió suport, hi ha un darrer element a destacar: molts mitjans estan associats a altres publicacions. En alguns casos es tracta de productes complementaris que permeten arribar a segments específics, tot i que en d'altres hi ha un cert enrenou pel que fa a la diversitat de capçaleres amb un objectiu similar o amb lligams empresarials.

Si bé en la primera dimensió d'anàlisi s'ha observat que els projectes compten amb suports diversos pel que fa a la difusió dels continguts, quan s'analitza la dimensió format es posa de manifest que no s'utilitzen les potencialitats que ofereixen les plataformes a l'espai digital. Bàsicament s'utilitza el text i les fotografies, però en poques ocasions les notícies incorporen contingut audiovisual, en la seva totalitat o parcialment. No s'observa un ús estès dels targetons, GIFs, infografies o àudios (ni al web ni a les xarxes socials), fet que mostra que es poden explorar aquests recursos que són propis del llenguatge digital.

Pel que fa a la dimensió narratives, les dades mostren que no s'utilitzen d'acord amb les potencialitats de l'espai en línia. Si ens referim als hipervincles, que com s'ha detallat en el marc teòric permeten una lectura exploratòria d'acord amb la navegació en l'entorn digital, prop d'un 40% dels mitjans de proximitat analitzats no els utilitzen de manera satisfactòria. Tot i que s'ha detectat que hi ha mitjans que en fan servir malgrat que en els dies que conformen la mostra del treball no se n'hagin observat, l'ús d'aquest recurs no es dona en tots els projectes.

Pràcticament la totalitat de publicacions analitzades enllacen les informacions a les xarxes socials a posteriori (sobretot a Twitter i Facebook, i es

pengen *stories* o *posts* relacionats amb les notícies a Instagram). Alguns mitjans disposen de canals de Youtube que, com s'ha detallat, no estan gaire actualitzats. Cal destacar que l'avançament d'informacions mitjançant les xarxes socials és una pràctica que generalment no s'utilitza, malgrat el reclam que pot generar. Aquesta pràctica podria generar dinàmiques transmèdia, de manera que la història comencés a les xarxes socials i es pogués desenvolupar al web (i a l'inrevés), establint un recorregut entre les diferents plataformes. La raó per la qual aquesta pràctica s'utilitza poc és que els mitjans volen aconseguir tràfic al web i per tant consideren més eficient enllaçar les informacions una vegada les han elaborat al web, tal com es desprèn de les entrevistes. Tenint en compte que tampoc es presenten les informacions en més d'un format (més enllà de text i fotografia), ni en més d'un suport, i que el contingut no evoluciona a través dels diferents suports, es detecta que l'estadi multimèdia és molt incipient en aquest mitjans, i que les potencialitats del transmèdia es poden explorar de manera notable.

En alguns casos els mitjans fan accions presencials, tal com s'ha posat de manifest durant les entrevistes i s'ha vist de manera incipient en l'anàlisi quantitativa, però es considera que hi ha camp per recórrer en aquest àmbit, tenint en compte que les accions presencials són una altra de les dimensions del transmèdia, i que es poden crear continguts i explorar narratives a partir d'aquestes activitats cara a cara.

Tant l'anàlisi quantitativa de dimensió suport, format i narratives, com les entrevistes realitzades, posen de manifest que els mitjans de proximitat estan en un estadi inicial pel que fa a l'ús de narratives multimèdia i transmèdia. Tenint en compte el que s'ha exposat en el marc teòric i l'estat de la qüestió que es deriva de l'anàlisi, les conclusions recolliran recomanacions a partir dels resultats.

### **3.3. La concepció del sector en relació amb la transformació digital**

En aquest apartat es recullen els punts de vista dels entrevistats en relació amb les quatre categories descrites (seguint el mètode Bierman, especificat en l'apartat metodològic). Per tant, es tracta de reflexions fetes per part de directors de mitjans de premsa local i comarcal.

### ***a) Elements conductors que propicien la transformació digital o que la fan necessària***

- ▶ Em nego a la transformació digital. Vaig començar amb el paper,estic familiaritzat amb el paper i necessito el paper.
- ▶ La gent jove menysprea el paper, no han nascut amb el paper. Però crec que caldria educar la gent jove: a part del digital hi ha un altre tipus de vida.
- ▶ Perquè toca. No hem perdut ni un sol lector en paper, però estem en l'era de les xarxes socials i d'internet i per això en tenim. Però no sento la necessitat real. Els mitjans podrien seguir sobrevivint sense necessitats de web i xarxes socials. La feina que fan les revistes la podríem fer igualment. Crec que estem massa atrapats per una necessitat [la del digital] que no és real, és imposada.
- ▶ El món ens hi porta, i l'ACPC també: rebo propostes de cursos sobre com editar un vídeo o com gestionar les xarxes socials.
- ▶ Cada vegada la tecnologia ens ho fa més fàcil. Si la tecnologia et porta a tenir un mòbil enganxat, no pots fer res més que anar cap al digital.
- ▶ La falta de coneixements per a fer un mitjà digital, tot i que som conscients que haurem d'anar cap aquí.
- ▶ Connectar amb la gent més jove que no està habituada a llegir en paper o a anar al punt de venda.
- ▶ Atendre l'actualitat més immediata.
- ▶ Canvi d'hàbits de consum de la gent.
- ▶ Poca predisposició per part dels ciutadans de pagar per ser informats.
- ▶ La realitat t'aboca a fer-ho.
- ▶ Perquè necessites arribar a les noves generacions d'usuaris i lectors, i mantenir una posició de lideratge amb ells.
- ▶ Perquè ofereix més possibilitat: des del punt de vista comunicatiu el digital és més ric (no és el mateix imatge o text que el desplegament audiovisual que ofereix la plataforma digital).

- ▶ La supervivència.
- ▶ Cal anar on vagi la gent.
- ▶ Canvi d'hàbits de consum informatiu de la societat: necessitat de més immediatesa. També se'n veuen afectades les altres àrees, com la comercial. Els meus clients també volen fer servir les meves xarxes socials per arribar als seus clients.
- ▶ Necessitat d'immediatesa.
- ▶ Pluralitat d'informació: tothom és molt més lliure de publicar el que cregui. Al mateix moment que es produeix un incident hi ha moltes més fonts informant-ne.
- ▶ La transformació del món.
- ▶ L'audiència va cap a internet. El model no digital es queda sense lectors.
- ▶ El model de negoci necessita aquesta transformació. Precisament és el model de negoci el que està reclamant aquesta transformació. Quan els clients comercials et desapareixen d'una manera i et demanen altres necessitats, això és el que et fa cercar noves fórmules per buscar i retenir nous lectors.
- ▶ La immediatesa.
- ▶ El fet de tenir *feedback* amb el lector, a través dels comentaris que poden fer associats a les notícies digitals.

### ***b) Objectius que persegueix la seva organització amb l'adaptació a l'era digital***

- ▶ Sobreviure. Publicar més o menys a diari. El que és un fet és que sense xarxes el web té menys notícies.
- ▶ Que puguem continuar tenint una empresa viable per a fer un periodisme de qualitat. I aquest periodisme només es pot fer amb empreses rendibles. Si no, depens d'anunciants, subvencions i hi ha precarietat laboral (i per tant rotació de personal). Quan estàs en una empresa sòlida et sents més segur i no depens tant dels anunciants: tens més independència.

- ▶ La nostra funció és la d'informar i arribar al màxim de gent possible (i ser la referència informativa al territori): si la gent és a internet, nosaltres hi hem de ser. Creiem que és el futur. Paper i digital són complementaris, per a oferir continguts diferents.
- ▶ Arribar al jovent i oferir immediatesa.
- ▶ Fer que la part digital sigui rendible econòmicament.
- ▶ Que no comporti la desaparició de la premsa tradicional (paper) perquè continua tenint una gran consideració dins la societat. Ara per ara resulta més fàcil trobar publicitat per al paper que per al digital. Té més valor allò que es publica en paper que allò que es publica en digital, s'atribueix a una capçalera determinada i està més ben considerat que si arriba per web o xarxes socials.
- ▶ A poc a poc l'objectiu és anar equilibrant els ingressos de manera que el mitjà digital pugui ser viable com fins avui ho han estat els suports tradicionals.
- ▶ Tenir el lideratge territorial, aprofundir-lo i ampliar-lo.
- ▶ Guanyar quotes publicitàries cada vegada més grans.
- ▶ Continuar fent aquest diari d'aquí a 10-15 anys.
- ▶ Continuar sent la marca de referència informativa a la comarca. Cal preservar allò que ens ha donat el paper en aquest nou entorn.
- ▶ Ser-hi.
- ▶ Mirar que sigui rendible, buscar model de negoci.
- ▶ Mantenir la rellevància de la marca informativa.
- ▶ Fer el que es feia en paper fa 30 anys aprofitant totes les maneres de difondre el contingut que tenim a les nostres mans. Seguir sent la marca de contingut informatiu de la ciutat per molts anys.
- ▶ Estem procurant formar comercials especialitzats a vendre publicitat digital i potenciant el mur de pagament.

- ▶ La diferenciació: tenir una identitat pròpia que caracteritzi el diari, i buscar la pluralitat i la participació.
- ▶ La voluntat de transparència (el lector pot veure les visites de cada notícia).

### ***c) Barreres que detecten a l'hora de dur a terme la transformació, i que poden bloquejar aquest procés***

- ▶ Faria falta que el negoci funcionés bé per a desenvolupar el tema digital. Però abans d'això, la prioritat seria pagar els col·laboradors.
- ▶ No es creu en model digital: “mentre ho hagi de fer jo zero voluntat, no hi ha més hores”.
- ▶ Falta de temps i falta de coneixements.
- ▶ Model de negoci. El que als consells de direcció s'analitza és que la gent ens llegeix més que mai i que gràcies al suport digital arribem a més usuaris i al públic jove, però cal fer-ho rendible.
- ▶ Una barrera eren les generacions de periodistes que no hi veien l'interès. Aquesta etapa està superada, però és més fàcil per als treballadors més joves.
- ▶ En el seu moment l'edat dels treballadors era una barrera (ara ja no).
- ▶ La gent encara vol paper: ho demostra el nombre de subscriptors. La gent jove busca el digital, però encara hi ha públic que prefereix l'*offline*.
- ▶ Model de negoci i manca d'habilitats de les persones més grans.
- ▶ Fer rendible la part digital. El risc és que ens canibalitzem a nosaltres mateixos, si bolquem tots els continguts al web i el retorn és inferior als costos laborals.
- ▶ Els anunciants estan habituats a tarifes pel paper. Seria complicat traslladar tots els anunciants al web.
- ▶ La poca aposta de l'anunciant tradicional per fer el pas al digital.
- ▶ Els continuats canvis tecnològics fan que qualsevol aplicació al cap de poc temps quedi obsoleta.

- ▶ Barreres culturals i econòmiques. La més important és de la cultura de la redacció. Hi ha una cultura basada en el paper i inèrcies construïdes en funció d'això, que costen molt de canviar.
- ▶ Hàbits dels periodistes molt arrelats, que fan que el canvi sigui difícil.
- ▶ Dificultat de l'anunciant per visualitzar què pinta ell pagant anuncis en productes que no entén o que no veu que li resultin útils.
- ▶ La por als canvis per part dels equips.
- ▶ Les *fake news* fan que la gent cada vegada tingui menys confiança en el digital.
- ▶ Cap on anem hi haurà molta més llibertat de cara als redactors: més teletreball. Des de la direcció es tindrà menys control sobre la gent. El periodista de carrer s'està quedant a casa i això no és positiu.
- ▶ Els canvis requereixen formació constant, perquè no se sap què funcionarà l'any que ve.
- ▶ El model de negoci i els retorns de la digitalització. Sabem fer-ho, sabem com fer-ho, però encara no és tan rendible com voldríem.
- ▶ Caldria tenir personal més compromès amb l'entorn multimèdia.
- ▶ La immediatesa pot portar el perill de cometre errors.

***d) Elements facilitadors per a aconseguir els objectius marcats (en relació amb els de l'enunciat b)***

- ▶ El fet que tothom és a internet i a les xarxes socials permet que la gent et pugui guiar i sigui més senzill fer les coses (per exemple, hem creat un nou web més intuïtiu, més fàcil i eficient).
- ▶ El fet que tinguem una marca ens dona un prestigi. Ja tenim un prestigi periodístic que traslladem al digital. No volem fer *clickbait*. L'avantatge és que tenim una marca de qualitat.
- ▶ Que la plantilla està formada per gent jove, usuària de xarxes socials.
- ▶ Poca cosa va a favor. No hi ha ajuts. Tot és remar.

- ▶ L'actitud dels professionals més joves, que en tenen ganes.
- ▶ La convicció que no hi ha altra alternativa.
- ▶ L'aliment diari que suposa que els objectius es van complint i que l'esforç dona resultats. Que Google Analytics cada dia doni una xifra més alta mostra que el petit èxit és diari.
- ▶ Hi ajuda el fet que després d'un temps de viure amb un dubte enorme sobre què faríem, estem fent alguna cosa que creiem que és el que cal (hi ha un objectiu).
- ▶ Pertànyer a una estructura superior amb un gran coneixement en el sector de la comunicació. Apliquem models d'èxit que s'han experimentat.
- ▶ Que la gent confii en el digital i en la publicitat digital.
- ▶ Que es creix en visites i veiem que el que oferim interessa.
- ▶ Que la plantilla és jove, formada per nadius digitals.
- ▶ L'espai digital fa que el ciutadà pugui aportar informació útil per al mitjà (per exemple a través de les xarxes socials).

### **3.4. Reflexions del sector: resultats del focus grup**

Aquest apartat conté una síntesi de les reflexions dels sector que s'han recollit mitjançant el treball de camp i, en concret, del focus grup. En primer lloc, es pot mencionar que els assistents estan d'acord que es fa difícil comparar les diferents tipologies de mitjans de l'ACPC. Malgrat això, s'han detectat punts d'acord i de desacord entre les persones que dirigeixen la premsa local i comarcal i que hi van participar, que es procuren detallar a continuació.

Les reflexions que s'exposen tot seguit fan referència a la primera part de la discussió, sobre el disseny dels projectes empresarials cap a l'entorn digital i el model de negoci de la premsa de proximitat:

- ▶ En ser organitzacions petites, hi ha menys resistències per superar a l'hora d'introduir canvis.

- ▶ En general, s'afirma que el digital en aquests moments no dona rendibilitat econòmica.
- ▶ Es considera que la premsa de proximitat cal que sigui a l'espai digital perquè si no l'audiència s'assabentarà de les notícies per una altra via, per atraure el jovent, i perquè no hi hagi una altra empresa que acapari els lectors en digital. Hi ha la voluntat de seguir sent líders informatius a les àrees geogràfiques de referència, també en digital. Alguns mitjans expressen que tenen portals web perquè no hi hagi una altra empresa que els pugui fer la competència.
- ▶ Hi ha la concepció que el digital ha de servir per a donar l'última hora i que després la gent amplii la informació en paper.
- ▶ Hi ha cert acord a afirmar que els joves no llegeixen, i els presents en el focus grup esmenten que les dades els indiquen que el temps de visita dels articles és baix (alguns el xifren en menys d'un minut).
- ▶ La informació té molta audiència, i això es considera com un element que hi juga a favor, mentre el fet que es competeix amb tot l'ecosistema mediàtic es considera un punt en contra.
- ▶ La premsa local té, com a fortalesa, una base de subscriptors amb arrelament i la proximitat amb el lector, que permet conèixer-lo i oferir-li contingut exclusiu que no troba en altres llocs.
- ▶ Hi ha un mitjà que assegura que quan elaboren temes a fons, tipus documentals o entrevistes treballades, tenen èxit.
- ▶ Les xarxes s'entenen com un punt d'entrada a les pàgines web.
- ▶ Malgrat que es considera que el digital és el futur, el sector encara dona recorregut al paper. Són conscients que el suport del paper, a la llarga, no els servirà per a pagar l'estructura dels seus negocis i que caldrà diversificar els productes (s'esmenta la possibilitat d'elaborar productes per a segments de públics o de dur a terme activitats).
- ▶ El que preocupa és el model de negoci en digital, que no és clar i no dona rendibilitat. Tot i això, es pretén ser a l'espai digital per estar a punt quan el model de negoci sigui rendible.

- ▶ En algun cas, s'explica que el digital ha permès arribar a àrees geogràfiques més àmplies.
- ▶ Hi ha mitjans que pretenen generar tràfic malgrat que es queixen que el digital no dona valor, mentre que d'altres veuen l'espai digital com una oportunitat per a potenciar la marca i reforçar el lideratge.
- ▶ Es destaca que el model de la premsa ha canviat menys ràpidament del que s'esperava el sector.
- ▶ Els editors de premsa de proximitat esperen una reconversió del negoci per a fer viable la part digital que, de moment, no ha arribat.
- ▶ Des del sector són del parer que els murs de pagament poden ser una opció per a fer el negoci de la premsa digital viable, però no es veuen preparats per a fer el canvi de model (de contingut en obert a pagament, en digital), tenint en compte que la major part de consum d'informació en línia és gratuït.
- ▶ Hi ha certa concepció que el fet d'oferir contingut gratuït en obert (en alguns casos per la por que ho fes una altra empresa) pot fer retrocedir encara més el negoci del paper i, en definitiva, de les publicacions.

Un segon bloc temàtic del focus grup s'ha destinat que els assistents conversessin sobre quins són els elements en què es considera que la premsa de proximitat té més camp per recórrer per a adaptar-se a l'entorn digital, i quins reptes i oportunitats brinda l'espai en línia. A continuació es recullen algunes de les reflexions posades sobre la taula per part dels assistents:

- ▶ Des del sector voldrien fer més vídeos i fotos, i serveis específics per al web, però els faria falta de disposar de més recursos per a tenir perfils específics que s'hi poguessin dedicar.
- ▶ Hi ha consens a considerar que la premsa de proximitat és l'actor més preparat per a fer un diari digital a comarques.
- ▶ Preveuen que, en digital, triomfaran els projectes periodístics rigorosos.
- ▶ Es posa sobre la taula que les *newsletters* o els *podcasts* són productes que, amb poc esforç d'elaboració, poden tenir bons resultats de cara a arribar als usuaris.

- ▶ Es reflexiona sobre el fet que els costos de producció i distribució dels continguts en línia són molt menors que els del paper i que, per tant, amb inversions baixes es poden impulsar projectes en digital si hi ha organització.
- ▶ Es planteja que hi ha poques notícies que generen molt tràfic, que sovint són les notícies més treballades, a banda dels successos. Es genera un debat al voltant de si els continguts ben treballats (com entrevistes en profunditat o reportatges) generen un alt volum de visites. Hi ha consens en el fet que els successos generen visites i, en canvi, els assistents discrepen pel que fa als temes periodístics elaborats (hi ha qui assegura que els temes ben treballats sí que els generen tràfic, i altres presents no hi estan d'acord).
- ▶ Es posa èmfasi en el fet que els successos són un element incontrolable (no es pot preveure i, per tant, es fa difícil dependre'n).
- ▶ No hi ha consens sobre si elaborar més informacions és positiu per aconseguir més usuaris, o si cal invertir els recursos a treballar en profunditat un nombre més limitat de temes.
- ▶ Hi ha la concepció per part d'alguns assistents que el fet de publicar notícies en digital “mata” els temes, perquè la gent els consumirà de manera gratuïta i ja no seran rendibles per al paper. En aquest sentit, hi ha un sector majoritari d'assistents que argumenta que quan una notícia “te la poden prendre” —és a dir, si hi ha risc que un altre mitjà la publiqui abans— s'ha de posar al web, però si no és millor guardar-la per al paper. Els que defensen aquesta tesi argumenten que quan la notícia ja ha sortit en paper sí que es pot penjar al web, destacant que el mitjà ha estat el primer a treure aquella informació, per evitar el risc que ho faci un altre. Es planteja, no obstant, la possibilitat de fer-ne una versió diferent, més sintètica per mantenir el valor de la publicació en paper (tenint en compte la concepció de bona part del sector que opina que la gent no llegeix temes llargs en digital).

El tercer bloc s'ha dedicat a les rutines, dinàmiques o hàbits propis de la digitalització que s'hagin impulsat per part de la premsa local i comarcal, de manera més o menys reeixida, així com a conèixer què es pretén provar,

a mode d'espai compartit entre el sector per veure quines iniciatives han funcionat en relació amb l'entorn digital. Aquestes són les reflexions que se n'han extret:

- ▶ Es reitera la voluntat de provar projectes i de tirar endavant idees noves per part del sector, però també es fa èmfasi en la falta de personal per a dur-les a terme. Per exemple, els assistents es plantegen crear més seccions als digitals o guanyar terreny en el camp del contingut audiovisual i de la interacció.
- ▶ Mentre que alguns assistents asseguren que l'espai digital serveix per a penjar-hi poques notícies d'actualitat i més fotografies de les que permet el paper, altres consideren que possibilita crear productes verticals i arribar a segments d'audiència (que, malgrat que encara no es monetitzen, permeten connectar amb un tipus d'usuari nou). A banda, el web obre la porta a tenir una hemeroteca organitzada com a base de dades.
- ▶ Alguns assistents asseguren que estan molt centrats en les lògiques analògiques i que no utilitzen l'espai digital de manera òptima.
- ▶ S'esmenta que es consumeix molta informació, però que farà falta buscar altres maneres de fer diners relacionades amb la vinculació amb la comunitat i amb productes nínxol, és a dir, a través de la diversificació. Mentre el paper aguanti l'estructura, cal cercar altres maneres per generar ingressos, que tinguin a veure amb produir informació i mantenir la comunitat informada. El sector planteja que el negoci de les publicacions impreses ha de permetre generar un ecosistema de productes variats, que no necessàriament passi pel paper (o no únicament) i que puguin destinar-se a segments específics.

### **3.5. Iniciatives transversals complementàries**

En aquest apartat es detallen iniciatives impulsades en el marc de l'ACPC, que tenen relació amb l'estadi de digitalització de la premsa de proximitat, o hi incideixen. Des de l'ACPC el 2018 es va crear el portal Catalunya News amb l'objectiu d'esdevenir el diari nacional de Catalunya per comarques, segons el president de l'associació, Francesc Fàbregas (entrevista personal).

La iniciativa vol ser un repositori de notícies i empènyer cap a la digitalització, de manera que es generi més tràfic als webs dels mitjans associats, ja que quan un usuari pitja en una les informacions d'aquest portal va al lloc web del diari que ha elaborat el contingut. Per tant, les notícies que es produeixen als mitjans de proximitat es distribueixen a un web amb dimensió global, a més de fer-se a mitjançant els portals propis de cada mitjà.

Per altra banda, a través de Catalunya News es pot captar publicitat generalista que d'altra manera es considera que no tindria interès en els mitjans locals. La marca Catalunya News permet negociar amb grans marques a través d'un sol interlocutor. Aquest projecte va en consonància amb un altre engegat anys enrere per aconseguir publicitat de grans empreses i entitats financeres per al paper, de manera conjunta per part d'una borsa de mitjans. En digital es pretén passar de la publicitat programàtica a vendre paquets a grans empreses i institucions, tenint en compte les audiències totals.

Aquest és, segons la presidència de l'ACPC, un plantejament de futur per a reforçar els webs dels mitjans de proximitat, així com per a diversificar ingressos i aconseguir-ne de grans anunciants. Partint de la consideració que el model de negoci en digital encara no s'ha trobat, la direcció vol estar a punt de cara al futur.

Per últim, cal tenir en compte el conveni que ha signat l'ACPC amb l'Agència Catalana de Notícies (ACN), per tal que els mitjans associats que no poden fer front a la quota per a disposar de continguts d'agència es puguin nodrir de notícies generals —que impacten en el territori— produïdes per l'ACN. D'aquesta manera, es pretén nodrir els mitjans digitals de continguts actualitzats sense generar costos afegits.

# **4. DIAGNOSI I PROPOSTES**



En aquest apartat es detalla la diagnosi de l'estat de la premsa de proximitat en relació amb diferents factors que influeixen en el nivell de digitalització d'aquest actor. A partir de la diagnosi es presenten unes propostes de cada apartat, perquè puguin servir cap a una millor immersió en l'era digital per part de la premsa local i comarcal.

## 4.1. 'Digital first'

### *DIAGNOSI*

A partir de la diagnosi realitzada a través del treball de camp, s'observa que les publicacions de proximitat estan posant els seus esforços a esdevenir projectes *digital first*. Des de les direccions dels mitjans són conscients que cal ser a l'espai digital, i que les informacions més immediates s'han de penjar al web. Una de les raons que empeny aquests mitjans a impulsar l'espai digital amb actualització de notícies a diari és sobretot ser presents a l'espai en línia perquè no hi hagi un actor que ofereixi els continguts abans que el mateix mitjà. També es pretén aconseguir tràfic i generar un públic en línia per tal de fidelitzar-lo i mirar d'aconseguir un model de negoci viable.

En general es considera que les notícies que es penjen al digital no es rendibilitzen (perquè el negoci viable és el del paper), per tant l'estratègia digital es basa a penjar notícies més aviat sintètiques i poc treballades, sovint adaptant notes de premsa o comunicats. Els temes més treballats es reserven per al paper. També pot ser que a partir d'una peça treballada en paper es refacin els continguts i es pengin notícies al web.

La lògica del *digital first* es basa, per part del sector, a avançar els temes en digital però en format breu i amb poca elaboració, per centrar esforços en el paper, que és on hi ha el model de negoci clar. Alguns prestadors han esmentat que la voluntat ara és oferir un gran volum de continguts en obert, per —més endavant— plantejar-se la possibilitat d'establir models de pagament en digital.

L'estratègia del *digital first* és més assolible en el cas d'aquells diaris que tenen unes rutines de producció més ràpides. En el cas de mitjans que

surten amb menys freqüència en paper (que no tenen una edició diària), aquest canvi ha suposat més esforços, ja que ha comportat modificar els fluxos de treball en major mesura i esdevenir diaris en línia. S'observa que els mitjans de comunicació locals i comarcals estan fent, en la majoria dels casos, un esforç en aquest sentit.

L'estratègia en línia dels mitjans es focalitza, sobretot, a penjar notícies breus poc elaborades al web, i enllaçar-les a les xarxes socials. En aquest sentit hi ha camp per recórrer per a utilitzar els llenguatges digitals de manera més satisfactòria. També hi ha reticències a superar per part dels mitjans, que estan molt més centrats en les edicions en paper i que consideren que a l'espai digital cal ser-hi, però tot sovint no hi ha una aposta clara per oferir-hi continguts massa elaborats.

### **PROPOSTES**

L'estadi del *digital first* és necessari perquè la premsa de proximitat sigui totalment solvent en l'espai en línia, capaç de penjar les notícies amb celebritat i disposi d'una estructura interna hàbil per a avançar les informacions quan sigui necessari. L'assoliment del *digital first* en periodisme involucra fer servir els llenguatges propis de l'era digital, i elaborar continguts amb aquesta finalitat. Hi ha camp per recórrer per a utilitzar les dinàmiques pròpies de l'entorn digital en la pràctica periodística de la premsa de proximitat.

L'estratègia ha de passar, inevitablement, per integrar les redaccions i per fer que les línies de treball entre el paper i el digital es difuminin, de manera que el mitjà sigui un producte que integra diferents finestres i maneres d'arribar al públic. Per tant, els fluxos de treball del digital s'han d'integrar plenament a la redacció (procurant que siguin un element central de la mateixa), com un primer pas per a poder avançar cap a esdevenir un mitjà multimèdia i transmèdia, amb una redacció convergent. A més, cal adaptar els equips al digital, amb unes dinàmiques flexibles que permetin l'actualització constant, utilitzant els dispositius mòbils.

En el cas de projectes empresarials que disposen de més d'un mitjà (televisió, ràdio, etc.) es proposa que els portals webs s'unifiquin, i esdevinguin portals potents multimèdia, per tal que siguin les referències informatives

del territori en digital. Aquests portals haurien de combinar els diferents formats i permetrien centralitzar esforços pel que fa a l'estratègia digital.

Com s'ha mencionat en el marc teòric, l'estratègia del *digital first* ha d'ésser el primer pas perquè els mitjans assoleixin i demostrin solvència en l'ús de l'espai digital i les dinàmiques en línia, però s'ha de concebre com un estadi per a caminar cap al següent: el de focalitzar-se en les audiències, aspecte en què s'aprofundirà tot seguit.

## **4.2. El focus en les audiències**

### ***DIAGNOSI***

L'estratègia actual de la premsa de proximitat està centrada a aconseguir ser present en l'espai digital amb rapidesa i informant de tot el que passa al territori, sovint amb continguts no massa elaborats (a partir de comunicats oficials, informació de successos, etc.), mentre que els temes de fons, propis i treballats es reserven per al paper.

Els esforços s'estan posant en la rapidesa en digital, mentre que el coneixement de les audiències és un aspecte encara per explorar. Hi ha la voluntat de consolidar els projectes com a referències informatives al territori, també en digital, i la dinàmica actual de molts mitjans és oferir continguts en obert per a tothom, i fer-ho per les diferents finestres disponibles (és a dir, utilitzar les xarxes socials). Ara bé, la manera de transmetre els continguts mitjançant les diferents plataformes tenen poc en compte els usos específics que l'audiència fa de cadascuna. A més, com s'ha comentat, els continguts més treballats, d'entrada, es reserven pel paper.

Malgrat alguna excepció en què sí que s'està treballant per aprofundir en el coneixement de les audiències, en general s'està en una fase força embrionària en aquest sentit.

### ***PROPOSTES***

Cal que els mitjans locals i comarcals tinguin informació dels seus usuaris, i un ampli coneixement dels seus interessos i dinàmiques de consum per tal

de poder oferir experiències singulars que responguin a les seves demandes. És necessari estar en contacte amb els lectors, i analitzar-los per dissenyar les estratègies futures. En aquest sentit, cal tenir en compte l'audiència que ja es té i també explorar la potencial, és a dir, amb quins continguts/productes específics/formats/gèneres/narratives/suports es podria arribar a usuaris que actualment no s'han aconseguit captar o fidelitzar.

De cara a establir models de negoci futurs en digital, serà més útil conèixer els usuaris que no pas comptar el nombre de clics, que poden ser ocasionals. Si bé en una primera etapa del *digital first* els projectes es basen a aconseguir un elevat volum en aquest sentit, cal avançar per prioritzar el coneixement de qui fa aquests clics per a una fidelització dels usuaris. Aquest és el model que, segons es desprèn del marc teòric d'aquest treball, es postula com a possiblement d'èxit de cara al futur. Seria recomanable que dins les redaccions hi haguessin perfils que es dediquin a recopilar dades per conèixer les audiències (mitjançant el *big data* i totes les vies de recopilació d'informació —xarxes socials, preguntes als usuaris, etc.). D'aquesta manera, si es vol passar d'un contingut en obert a un model *freemium* o a un mur de pagament porós, serà cabdal dissenyar productes que puguin interessar les audiències. També serà necessari conèixer-les per explorar productes concrets per a arribar a *targets* nínxol, i dissenyar-los de manera que puguin tenir sortida en el mercat. Actualment, les plataformes digitals permeten molta interacció amb els públics ('prosumidors'), que es pot aprofitar per obtenir-ne dades.

A més, es recomana analitzar el recorregut dels usuaris en relació amb els productes de la premsa de proximitat (*costumer journey*) per analitzar-ne la satisfacció en les diferents fases. Això ha de permetre, per una banda, millorar l'experiència d'usuari (amb la voluntat que l'usuari estigui més estona en línia, que consulti el mitjà amb més freqüència, que tingui una bona imatge de l'empresa, etc.) i, per l'altra, detectar en quins punts de contacte amb els públics es poden monetitzar els productes o serveis.

L'estratègia de focalització en les audiències té molt a veure amb l'establiment d'un model de negoci que pugui ser viable, tal com s'especificarà. El coneixement dels públics fa referència als hàbits de consum, quant a horaris i dispositius utilitzats, però de manera inevitable també té relació amb els interessos de la mateixa (temàtics, d'aficions, etc.).

### 4.3. Model de negoci

#### DIAGNOSI

La premsa de proximitat té un model de negoci “paper-cèntric”, és a dir, totalment basat en els ingressos que generen les publicacions en paper (independentment de la periodicitat de la publicació). Aquest model ha fet (i fa) que la premsa de proximitat hagi estat viable i li ha donat una gran rellevància i notorietat.

De la diagnosi es desprèn que hi ha cert aferrament en el paper i que el digital genera temor per part d’algunes direccions dels mitjans perquè no s’observa com rendibilitzar aquest nou paradigma. En aquest sentit, les dinàmiques en digital tot sovint són parcials i sense una estratègia clara més enllà de la voluntat de ser-hi per mantenir el lideratge informatiu en un territori determinat.

Els mitjans que experimenten menys davallada de vendes d’exemplars són aquells no diaris i que aposten fortament per la subscripció. Tenint en compte que els setmanaris, bisetmanaris i els mensuals tenen una quota de subscripció més baixa que els diaris (per la raó evident que surten amb menys freqüència), aquests mitjans són els que mantenen davallades de venda menys acusades i, per tant, també solen ser els que tenen menys pressa a l’hora d’explorar models viables per al digital.

El sector té clar que el digital no dona diners, ja que ni els anunciants ni els lectors estan disposats a pagar el mateix en digital que en paper. Però no hi ha una estratègia clara sobre cap on fer virar el model de negoci, en un moment en què les vendes en paper cauen i els anuncis no es traslladen al digital amb prou intensitat. En alguns casos s’està començant a explorar el *branded content* i s’han creat continguts patrocinats, però encara són pocs els mitjans de premsa comarcal i local que hi han apostat.

Per altra banda, s’observa que hi ha mitjans que han diversificat els negocis amb la comercialització de productes variats (venda de tàpers, anoracs o paraigües, entre d’altres) associats a anuncis (generalment a les publicacions en paper), i també que hi ha mitjans que segueixen explorant les

publicacions especials sobre temàtiques amb patrocinis de la indústria. A més, també hi ha una diversificació de les branques de negoci a partir dels actes presencials, com ara conferències.

### **PROPOSTES**

És ben cert que el model de negoci en digital no està clar, que són pocs els mitjans que tenen projectes solvents en aquest àmbit i que el temor està justificat quan no hi ha resultats clars que puguin guiar estratègies segures. Malgrat això, establir fites pot ser útil per al sector per a procurar fer un model de negoci viable en digital amb objectius concrets a perseguir, més enllà d'aconseguir ser ràpids a l'hora de penjar informacions i assolir un volum notable de visites, que de moment no ha demostrat ser un model prou rendible.

Si bé l'aposta pel paper encara està fent aquests projectes sostenibles, és inevitable pensar que no ho serà en un futur (més o menys llunyà). Això no vol dir que el paper hagi de desaparèixer, ni molt menys, però sí que significa que cal cercar estratègies complementàries que facin els projectes viables i que permetin que la premsa de proximitat guanyi pes a l'espai digital assolint rendibilitat econòmica.

Això passa per tenir consolidades les dues estratègies que s'han mencionat: el *digital first* (és a dir, la capacitat d'aquests mitjans per a produir informacions en digital de manera ràpida, solvent i aprofitant les potencialitat de l'entorn digital) i, sobretot, tenir la vista molt posada en el coneixement de les audiències. Aquest és el pas previ que ha de permetre dissenyar un producte diferenciat, que sigui interessant per als usuaris de manera que aquests puguin optar per pagar-lo, també en digital.

Hi haurà menys probabilitats que els usuaris vulguin invertir diners en continguts genèrics i/o poc elaborats, que els poden oferir altres actors (fins i tot les xarxes socials o la mateixa font directa, si es tracta de notes de premsa). Però, en canvi, quan el valor afegit i la diferenciació dels productes augmenta, sempre amb qualitat i informant des de l'expertesa i el coneixement del territori, és quan els usuaris poden plantejar-se pagar pels continguts (com també ho fan amb el paper). Per això la diferenciació és

clau, i aquesta ha de passar pel coneixement exhaustiu de les audiències, com s'ha mencionat.

Si els murs de pagament s'introdueixen amb un volum de clics notables però amb una fidelització de l'audiència baixa i amb uns continguts poc diferenciats, hi ha el risc que els usuaris no apostin per aquest mètode. Per tant, un primer pas és oferir continguts diferenciats d'acord amb els interessos de l'audiència, però un segon pas ha de ser la segmentació, és a dir, la possibilitat de crear productes de pagament que puguin interessar no necessàriament tota l'audiència local, però sí part de la mateixa (o que ens permetin arribar a franges d'interessos —o d'edat— a les quals no s'arribava). Per tant, els productes nínxol són un element a explorar en les seves diferents modalitats. No només es pot parlar de productes en digital, sinó que l'estratègia es pot acompanyar amb activitats presencials, com ara accions a les escoles, biblioteques o museus del territori; actes (de pagament o gratuïts amb patrocini) que puguin interessar públics concrets dins les àrees de cobertura dels mitjans, o suplementes en paper. Això cal vincular-ho amb l'estratègia transmèdia, com es detallarà més endavant.

La pota dels continguts de pagament ha d'incloure, per tant, la voluntat d'arribar a les audiències d'acord amb els seus interessos. Això significa captar públics especialitzats, que siguin petits grups d'interès sobre temàtiques o àmbits concrets, als quals poder oferir un producte o servei únic, diferenciat dels altres projectes. El coneixement en profunditat de la comunitat local per part de la premsa de proximitat ha de ser d'ajuda a l'hora de detectar aquests nínxols i ha de contribuir a cercar la manera d'arribar-hi i satisfer les seves necessitats de continguts. Es tractaria d'evolucionar d'un model de negoci digital basat en la captació de publicitat genèrica, a un model en què tant lectors com anunciants puguin coparticipar d'un projecte comunicatiu de qualitat i d'interès. Per això, caldrà buscar mètriques menys basades en la quantitat de clics i, en canvi, que se centrin més en la fidelització. L'objectiu seria crear relacions duradores amb els lectors, i crear una comunitat d'usuaris al voltant del mitjà.

En la consecució d'usuaris que vulguin pagar pel contingut (a través de murs de pagament porosos o de semipagament, per exemple) és cabdal fer estratègies que permetin als lectors provar un servei gratuït que els pugui

ajudar a prendre la decisió de subscriure's al producte. Tal com s'ha avançat en el marc teòric, posar a disposició de l'audiència un servei de prova que permeti comprovar la qualitat del producte i acostumar-se a utilitzar-lo és un pas determinant a l'hora d'aconseguir subscriptors fidelitzats.

La branca del model de negoci que passa pel pagament de les audiències de determinats continguts, s'hauria d'acompanyar d'una altra estratègia: la de potenciar el *branded content* i els patrocinis. Aquesta estratègia ha de ser complementària a la de conèixer les audiències i oferir continguts específics que puguin interessar les mateixes. El disseny de productes concrets per a arribar a determinats públics es pot fer amb *partners*, és a dir, de la mà d'actors del territori que tinguin interès a arribar a aquestes audiències i que puguin patrocinar continguts o activitats.

A més, el mitjans han de poder comptar amb més *branded content* tenint en compte que per a les empreses el model del bàner es postula com a menys efectiu, i que aquestes volen arribar a les audiències amb estratègies que tendeixin a ser cada vegada menys invasives (*inbound* màrqueting), que aportin contingut interessant als seus possibles compradors. En aquest sentit, cal que els interessos de les empreses a l'hora de dissenyar les estratègies de màrqueting, que cada vegada caminen més cap al *branded content* i les tècniques de *storytelling* per oferir contingut d'interès més que no pas fer servir l'anunci tradicional —encara que sigui en digital—, convergeixin amb l'estratègia dels mitjans que necessiten més ingressos per part del sector industrial i institucional. Això pot passar per patrocinis i per fer una estratègia de continguts que pugui comptar de manera més o menys estable amb aquests actors, que han de seguir sent una font d'ingressos per als mitjans però utilitzant tècniques diferents, adaptades al que busquen els usuaris (*prosumers*) a l'entorn en línia i als objectius de les marques.

La incorporació d'aquestes estratègies, en què hi ha una certa hibridació entre tècniques periodístiques i tècniques comercials, no ha de significar que els mitjans hagin d'estar més sotmesos a ingerències. Els continguts del mitjà s'han de seguir regint per criteris periodístics, i cal blindar la pràctica professional en aquest sentit, per evitar un clientelisme dels mitjans que faria baixar la credibilitat dels mateixos. L'equilibri és complex, però els mitjans de proximitat han de poder mantenir l'autonomia en el tractament

informatiu, ahora que s'incorporin noves tècniques de màrqueting com a estratègia per a diversificar els ingressos donada la baixada de la publicitat tradicional i digital. Si bé amb el format dels anuncis (bàners), la redacció i l'àrea comercial podien treballar amb menys interacció, ara cal certa coordinació entre totes dues, sempre prioritzant els criteris periodístics perquè no minvi la qualitat del mitjà (que podria repercutir en una davallada de clients finals, i això afectaria tant la font d'ingressos que prové dels usuaris com la que prové del sector industrial i institucional).

La integració en l'era digital requereix una adaptació del personal a aquestes dinàmiques, que sovint ha recaigut solament en els periodistes. Seria necessari que els departaments comercials també s'adaptin a les noves dinàmiques. En les estratègies com el *branded content* cal elaborar continguts (fer entrevistes, redactar textos, fer fotografies o vídeos, etc.), que en el context actual de saturació dels anuncis tradicionals poden ser més eficients per a connectar amb els possibles consumidors. La premsa de proximitat va utilitzar en alguns casos els continguts patrocinats en paper de manera satisfactòria (en el treball de camp s'han observat suplementos en paper de temàtiques especialitzades amb continguts patrocinats per empreses d'un sector concret), i ara cal utilitzar aquest coneixement i aplicar-lo a l'entorn digital. Seria pertinent que el personal de l'àrea comercial pogués tenir habilitats per elaborar continguts amb finalitats comercials, com el *branded content*, per als clients industrials i institucionals.

Els mitjans de proximitat han d'aprofitar la seva expertesa al territori per a poder oferir serveis diversos, com ara d'organització d'esdeveniments o fins i tot serveis de *clipping*. La possibilitat de ser agències de comunicació externes es planteja com una opció que pot tenir implicacions en la pràctica periodística i que, per tant, caldria descartar si això pot anar en detriment de la llibertat informativa que el mitjà ha de preservar (en cas que es tiessin endavant, caldria que aquestes àrees estiguessin totalment diferenciades de l'estratègia editorial i de la redacció, i blindar-se a possibles conflictes d'interessos). No obstant, l'expertesa en l'àmbit de la comunicació es pot aprofitar, per exemple per oferir formacions sobre comunicació a empreses, institucions o entitats, o sobre alfabetització digital a centres educatius o entitats, així com serveis de consultoria/assessoria en comunicació i organització d'actes (propis, per a tercers o en col·laboració d'un altre actor local).

## 4.4. Periodisme de qualitat

### *DIAGNOSI*

Els mitjans de comunicació de proximitat són, sens dubte, referències informatives als diferents territoris de Catalunya gràcies a l'oferta d'un periodisme de qualitat, treballat i contrastat, i a la incansable tasca de seguiment del dia a dia de tot allò que té lloc al territori. El periodisme de qualitat, el d'aixecar la llebre de temàtiques i fer-ne seguiment exhaustiu, essent el quart poder a escala local, és el que aporta valor a aquests mitjans.

D'aquest treball es desprèn que les temàtiques més treballades, amb un tractament en profunditat de les informacions, es destinen a les edicions en paper de la premsa local i comarcal, que és on, per ara, es concentra el model de negoci (tant pel que fa al pagament per part de l'audiència com als anunciants, que aposten majoritàriament pel paper, com s'ha detallat en l'apartat anterior). En canvi, s'opta per nodrir les edicions digitals de mitjans amb continguts menys elaborats, sovint basats en informacions de darrera hora o que provenen de notes de premsa o d'agències, de manera que hi ha menys aportació pròpia.

### *PROPOSTES*

L'estratègia digital no pot anar en detriment de la qualitat periodística dels continguts. Si el model de negoci ha d'evolucionar cap a oferir continguts i experiències singulars que els usuaris puguin estar disposats a pagar, cal també que les informacions estiguin treballades i aportin un valor diferencial. Els estudis, tal com s'ha esmentat en el marc teòric i com es desprèn del treball de camp, indiquen que la major part de tràfic als webs l'aporten poques peces informatives. Aquestes generalment són els successos, que no es poden preveure, però els lectors també valoren el bon tractament informatiu. La qualitat en l'elaboració dels temes és la que fidelitza el públic i el que més valoren els lectors, i ha d'anar acompanyada també de l'estratègia de conèixer l'audiència, per tal que es puguin oferir continguts treballats i en profunditat que siguin d'interès.

Si bé en una primera etapa de l'estratègia digital és habitual que els mitjans apostin per penjar un gran volum de continguts al web, seria re-

comanable que aquesta estratègia no vagi en detriment de la qualitat, i que se segueixin aportant peces elaborades i amb valor afegit. Cal tenir en compte que actualment els continguts es poden consultar anant a la font directa o a les xarxes socials i, per tant, els mitjans haurien d'oferir un valor diferencial. Es considera convenient dissenyar una estratègia de continguts de manera que no es deixi els lectors sense informació primordial, però que hi hagi una certa tria de les temàtiques que permeti treballar i elaborar les informacions, i oferir temes propis. L'objectiu és poder seguir oferint els estàndards de qualitat a què la premsa de proximitat ha acostumat els usuaris, també en digital.

El fet de penjar de manera sistemàtica un elevat volum de notícies però que aportin poc valor afegit s'ha comprovat com no eficient en termes econòmics. En la voluntat que els negocis digitals esdevinguin rendibles, el periodisme hauria d'anar de la mà de la qualitat. Si s'acaben replicant els comunicats oficials o d'agència, serà difícil que el lector percebi un enfocament original en el contingut ofert per la seva capçalera local de referència. A més, del marc teòric es desprèn que el que més valoren els usuaris a l'hora de subscriure's a un servei de notícies local és el tractament acurat de les informacions (equilibrat i fiable). En un context en què el tràfic d'informació és constant a l'entorn digital i per diferents vies (i tenint en compte que l'audiència pot accedir a les notícies locals no només a través de la proposta del mitjà), cal aconseguir la diferenciació a través de la màxima qualitat. Aquesta proposta va en el sentit d'aconseguir transitar d'un estadi en què les mètriques valorin el volum de clics, a una tendència de valorar la fidelitat (per fer els continguts monetitzables). La qualitat dels continguts és la que farà que el lector atorgui confiança al mitjà, i per tant facilitarà la construcció d'una relació a mitjà i llarg termini.

En la referència a la qualitat del contingut també cal fer esment a la qualitat dels titulars. Titular bé és una tècnica que requereix utilitzar les paraules clau de manera òptima i aportar el màxim d'informació possible en els elements de titulació. A més, els titulars han de cridar l'atenció de l'usuari i, en el context digital, això ha esdevingut cabdal per a aconseguir clics. No obstant, com s'ha detallat en el marc teòric, el *clickbait* —és a dir, la cerca de pitjades de manera fàcil i indiscriminada— és una tècnica estesa però que l'usuari no vincula amb qualitat (ja que quan es produeix aquest feno-

men, el titular sovint no va en consonància amb el contingut que es troba al cos de la informació perquè sol estar exagerat o tret de context) i això no ajuda a crear marques fiables, ni a procurar aconseguir que tant lectors com consumidors industrials/institucionals paguin pels continguts (per a consumir-los o bé patrocinar-los).

La qualitat dels continguts és la que assegurarà que la premsa de proximitat segueixi essent percebuda per la ciutadania com una marca creïble i fiable i, per tant, que segueixi mereixent la confiança dels lectors, també en digital.

## **4.5. Organització interna**

### ***DIAGNOSI***

Les publicacions en paper segueixen regint les dinàmiques de treball de la premsa de proximitat, on es publiquen els temes més treballats, mentre que els portals web són, en molts casos, un espai per a tenir actualitzat amb notícies immediates però menys elaborades. Els portals digitals són, per a alguns mitjans de premsa de proximitat, repositoris de notes de premsa lleugerament retocades, mentre que els temes propis es presenten al paper. Alguns projectes consideren que treballar la part digital treu temps d'allò realment important, que és el paper. Per això hi ha casos en què les notícies per al web es fan de manera ràpida i sense elaborar-los gaire, i es destinen més recursos i esforços a les edicions en paper.

Algunes de les publicacions analitzades compten amb més d'un mitjà dins la mateixa empresa, que tenen —en general— dinàmiques de treball separades. El fet de ser un mitjà multimèdia (i també transmèdia) implica una coordinació entre les àrees de manera que els continguts es distribueixin per les diferents plataformes. En la premsa de proximitat no es pot afirmar que els mitjans integrin les dinàmiques pròpies del multimèdia ni que hagin experimentat una integració de les redaccions de manera satisfactòria o completa. S'observa que no només manca efectivitat en la convergència tecnològica a través de la integració de les redaccions, sinó que els diferents productes de cada empresa es consideren elements separats amb poca retroalimentació entre els mateixos. Aquest fet dificulta l'optimització de les dinàmiques de treball i la creació de continguts.

S'han detectat casos dins d'una mateixa empresa en què hi ha diferents mitjans que treballen de manera independent, amb intercanvi de contingut puntual. Algunes empreses volen conservar tots els mitjans sobretot per motius econòmics perquè es tem que, si s'unifiquen, els ingressos per publicitat baixaran. S'han detectat situacions en què des d'un mitjà de comunicació digital del territori es publica un enllaç que porta a un altre mitjà per seguir un fet informatiu. Més enllà de mantenir els mitjans, es troba a faltar, en alguns projectes, un gran portal digital que fos la confluència de tots i potent (de manera que es mantinguessin les altres marques si per motius empresarials no es volguessin fusionar). La integració de les redaccions permetria ser més eficient sense prescindir de ningú.

Si bé en el marc teòric s'explicitava que la convergència i la integració de les redaccions era el primer pas del multimèdia, i s'esmentava que ja fa més d'una dècada que es va començar a estendre la necessitat de disposar de redaccions integrades als mitjans per operar-los de manera eficient, no es pot afirmar que la integració de les redaccions s'hagi consolidat satisfactòriament. L'aposta que fan les direccions dels mitjans per dinamitzar l'entorn digital, que sovint ve condicionada per un coneixement embrionari de l'entorn en línia o per una filosofia de reticència als canvis en relació amb les dinàmiques digitals, té rellevància a l'hora de determinar la importància que es dona a l'entorn virtual i a l'estratègia en línia, així com a l'activitat del mitjà dins el marc digital.

En els mitjans més grans hi ha perfils especialitzats per al web, però en moltes ocasions les rutines de producció encara no estan estipulades o s'improvisen. Tampoc hi ha protocols clars de quins temes cal penjar al web i quins en paper ni amb quins criteris, i en quins casos els del paper es podran consultar al web. Hi ha pocs mitjans que tinguin clars aquests criteris. S'ha detectat que es podria avançar també en la utilització de les xarxes socials de manera més eficient i creativa, més enllà d'enllaçar les notícies. S'observa, a més, que en la majoria de projectes no hi ha perfils específics per a elaborar continguts comercials amb tècniques de redacció per arribar a l'audiència mitjançant tècniques no intrusives, com el *branded content* (que requereix aplicar eines com l'*storytelling* amb finalitats comercials).

## **PROPOSTES**

Tenint en compte el marc teòric, en què s'han detallat diferents nivells de convergència de les redaccions, caldria que els mitjans de proximitat s'orientessin cap a la integració total, és a dir, cap a disposar d'una sola redacció per a la producció multicanal amb un sistema de gestió central que organitzi els fluxos de treball. Aquesta seria la via més eficient per a aconseguir consolidar l'estratègia digital i avançar en la resta de propostes plantejades en aquest treball.

Hi ha empreses que han iniciat processos d'integració, però d'altres en les quals els diferents mitjans que formen un mateix projecte empresarial encara tenen espais i processos diversificats, amb més o menys intensitat en l'intercanvi de contingut. L'eficiència no hauria de passar només per coordinar determinades cobertures informatives, sinó per aconseguir concebre el projecte com un de sol amb diferents plataformes i formats per arribar a l'audiència. Caldria fer un pas, per tant, per evolucionar de la cooperació a la integració real. Seria convenient impulsar un procés de coordinació i de canvi de rutines per tal que la producció dels temes es faci sota la concepció de redacció integrada: un sol mitjà i diferents finestres de distribució que es retroalimentin entre si.

Tindria sentit no duplicar esforços i que la part digital estigui centralitzada en un mateix portal (fins i tot en el cas que una empresa tingui diari i televisió o ràdio, seria adequat que hi hagués un sol web de referència per a tots ells), que ofereixi contingut de qualitat i en diferents formats. Per tant, seria pertinent unificar els espais web dels mitjans d'un mateixa empresa, de manera que esdevinguin portals multimèdia.

En general, és necessari avançar cap a una concepció multimèdia i transmèdia des mitjans, amb una edició coordinada que organitzi la producció de continguts, amb molta més interconnexió entre les diferents àrees. Es tracta de considerar els mitjans com un projecte periodístic en el qual el contingut es distribueixi per diverses plataformes i formats (web, diari, televisió, ràdio, xarxes socials, etc.). En aquest sentit, seria recomanable un cert dinamisme i cercar maneres diferents d'arribar a les audiències.

És del tot necessari que l'organització de la feina pivoti al voltant de l'espai digital. D'aquesta manera els fluxos de treball seran més constants, i no tan

basats en les hores i dies de tancament de les publicacions en paper. Les notícies passen a tenir un cicle que combina el paper i els diferents canals en digital (web i xarxes socials, i altres mitjans, si n'hi ha), i s'han d'establir protocols per determinar què i com es penja a l'espai virtual, i en quins formats possibles es pot presentar la informació. El fet que en molts casos s'improvisen les accions i que no hi hagi una metodologia clara en aquest sentit, pot dificultar el treball en redaccions integrades. L'estructuració és clau, i la immediatesa no pot ser una excusa per a deixar d'organitzar els fluxos de treball, que han de poder integrar la flexibilitat que l'espai digital requereix.

Els mitjans que ho poden tenir més fàcil a l'hora d'integrar plenament les dinàmiques digitals a la redacció són els diaris, que estan més habituats a cicles de produccions ràpids i constants. Els setmanaris o bisetmanaris, en canvi, hauran de passar a tenir lògiques de treball diàries i constants (alguns d'ells ja han fet aquest canvi). Aquest mitjans sovint han mostrat menys pressa per adoptar aquestes dinàmiques perquè la venda en paper i les subscripcions associades baixen a un ritme més lent, tenint en compte també que es tracta de quantitats econòmiques menors per als lectors i que es troben menys afectats pel tancament de quioscos (que impacta negativament en tot el sector però especialment els mitjans amb periodicitat diària i els que depenen més de les vendes d'exemplars). Per últim, hi ha mitjans amb periodicitat no diària que ho tenen més difícil per fer aquest transició perquè estan habituats a treballar amb cicles de treball més llargs, però que hauran de trobar dinàmiques satisfactòries també en digital, que puguin estar menys centrades en ser els primers en actualitzar una informació a l'espai digital però que puguin oferir continguts interessants també en aquest entorn.

Els perfils de les redaccions haurien de conèixer el llenguatge 2.0 i també l'audiovisual (que té un pes rellevant a l'espai en línia tal com s'ha detallat en el marc teòric). Fan falta perfils capaços d'elaborar vídeos o àudios, que tinguin coneixements de posicionament web, programació i ús avançat de xarxes socials, però també que sàpiguen dissenyar infografies i gràfics per a presentar les informacions de manera més visual. En aquest sentit, s'ha de poder formar el personal i tenir aquests elements presents quan es facin noves contractacions, però també es poden aprofitar experteses ja existents a les redaccions per aplicar-les a tasques diverses. Una persona amb conei-

xements de disseny per a fer bàners publicitaris pot col·laborar a dissenyar targetons per a les xarxes socials o infografies/gràfics que puguin nodrir les informacions del web, o periodistes del mitjà televisiu poden fer clips de vídeo curts per a les xarxes socials, per citar alguns exemples.

Cal tenir en compte les experteses de les persones que formen la plantilla i dissenyar els fluxos de treball de manera que es puguin aprofitar les habilitats existents, tenint en compte les potencialitats de cada plataforma. A més, els periodistes poden aprofitar els seus dispositius mòbils per a enregistrar vídeos sintètics que, tot i no oferir una gran qualitat d'imatge, poden ser útils per a completar informacions per al web i integrar diferents formats en les mateixes, o per a difondre'ls per les xarxes socials. Per exemple, si s'elabora una entrevista en profunditat, es pot enregistrar un petit vídeo amb el mòbil en què la persona entrevistada es presenti o transmeti un missatge al públic que es pot fer servir com a reclam del tema per a les xarxes socials o adjuntar-se al web. Aquests vídeos poden fer avançar els mitjans cap a un estadi multimèdia i transmèdia (dels quals es parlarà més endavant) sense que sigui necessari ni material extra ni coneixements tècnics per a elaborar-los.

A banda de la capacitat i coneixement de les eines digitals per part dels periodistes a través de la formació, també cal que els membres del departament comercial siguin capaços de dur a terme una estratègia orientada a aconseguir rendibilitzar l'espai digital dels mitjans. Això va lligat a les propostes que s'han explicat a model de negoci, en què aquestes àrees haurien d'adoptar una lògica de diversificació, ja que no només s'han de centrar els esforços a aconseguir anuncis publicitaris sinó que han de cercar *partners* per a determinats continguts o serveis (per exemple, per a organitzar actes amb patrocini). Per altra banda, les marques que vulguin aconseguir visibilitat als mitjans de proximitat ho han de poder fer amb estratègies de *storytelling*, com requereix *branded content*, per a crear continguts d'interès als usuaris i fer servir mètodes no intrusius per arribar als consumidors.

Això implica que els perfils comercials han d'estar disposats a oferir productes diferents als clients, i que han de tenir la capacitat d'estar a l'aguait per a una possible diversificació del model de negoci (és a dir, oferir també serveis com els esmentats a l'apartat 4.3.). A més de disposar de recursos humans capaços d'aconseguir clients en aquesta lògica, faran falta persones

que puguin elaborar els continguts una vegada s'assoleixi el tracte comercial. Això significa, per tant, comptar amb redactors amb coneixements de màrqueting per poder dur a terme les estratègies de *branded content*, o que persones en plantilla puguin dur a terme formacions si es requereix, o puguin dedicar-se a organitzar actes o formacions (o a altres serveis que es puguin oferir). L'estratègia comercial, com s'ha dit, no ha d'afectar la imparcialitat del mitjà pel que fa a la informació, però la premsa local i comarcal ha de ser imaginativa a l'hora d'oferir productes i serveis als clients industrials i institucionals.

Cada mitjà ha de ser conscient dels recursos de què disposa, per veure quins són els productes/serveis amb què podria ser més hàbil. La premsa de proximitat disposa d'uns recursos econòmics limitats, fet que pot suposar un repte a l'hora de dur a terme aquestes estratègies. Malgrat això, es recomana que les empreses mirin d'adaptar-se al màxim a la nova realitat, mitjançant la formació de persones o aprofitant els àmbits en què persones de la plantilla poden ser més solvents.

## **4.6. Dinàmiques multimèdia**

### ***DIAGNOSI***

La premsa de proximitat es troba en un estadi multimèdia incipient. De l'anàlisi es desprèn que els mitjans tenen diverses plataformes per les quals distribueixen el contingut (que inclouen paper, web, xarxes socials i en alguns casos altres mitjans associats). Si atenem a les tres dimensions detallades al marc teòric pel que fa a l'estadi multimèdia (suport, format i narratives), si bé en la dimensió suport es detecta una presència satisfactòria, si avancem cap a la segona dimensió (format) s'observa que de les diferents formes en què es pot presentar el contingut, se n'inutilitzen molt poques. La diversitat de formats a la premsa local i comarcal és limitada, atenent els resultats de la recerca. La informació es presenta sobretot amb text i imatges, mentre que l'ús de vídeos és més reduït i les altres opcions com ara àudios o infografies són pràcticament inexistents.

Pel que fa a la tercera dimensió, s'observa que les narratives pròpies de l'entorn digital no s'exploren com caldria. En molts casos els textos en digital

són breus (*thin content*), poc elaborats (generalment s'adapten a partir de comunicats de premsa) i sense un format 2.0. L'ús dels hipervincles està molt estès en alguns mitjans, mentre que en altres la presència és escassa o nul·la. En relació amb l'adaptació dels continguts per les diferents plataformes, aprofitant les potencialitats de cadascuna, tampoc s'observa que els mitjans facin esforços en aquest sentit. Bàsicament el que fan és penjar els posts de les notícies del web a les xarxes socials. En bona part dels casos, les informacions a les xarxes socials s'enllacen i no s'utilitzen aquestes canals com a eina per avançar les informacions o presentar-les de manera diferent, o com a espais per a crear narratives més enllà dels enllaços de les notícies (que solen tenir sempre el mateix esquema de text i fotografia, o en alguns casos de text i logotip del mitjà). A vegades les notícies s'enllacen més d'una vegada, amb poca varietat en la forma de presentar els temes.

A tall d'exemple, es pot mencionar que un dels mitjans analitzats té un apartat al web anomenat multimèdia, dins del qual es troben únicament fotografies. Es posa de manifest la dimensió multimèdia embrionària, ja que no s'utilitza aprofitant les opcions que brinda l'espai virtual. També s'ha observat que alguns mitjans duen a terme xats amb experts de la comarca que tenen lloc de manera sincrònica (s'anuncien per un dia i una hora), i els lectors poden enviar les preguntes als protagonistes. Aquest mètode, tot i que dona veu als usuaris, es podria explorar aprofitant els recursos digitals i utilitzant xarxes socials, que permeten fer directes en vídeo de manera que es pugui oferir un *feedback* àgil i un contacte més directe amb l'audiència. A banda, hi ha apartats com ara enquestes o concursos, que podrien propiciar la participació dels usuaris, que estan buits o inactius. Això podria desincentivar una propera visita per part dels lectors una vegada hi ha accedit i se'ls han trobat buits.

## **PROPOSTES**

Les propostes perquè la premsa de proximitat integri les dinàmiques digitals de manera que pugui ser considerada multimèdia, es presenta seguint les tres dimensions detallades (suport, format i narratives):

- **Ús dels suports:** es recomana mantenir actualitzats els suports i plataformes que es tenen obertes i no desatendre'ls. L'exploració de més

suports s'hauria de dur a terme en els casos en què es vulguin provar productes nínxol, per a arribar a audiències concretes, o que hi hagi un interès específic a arribar al públic mitjançant alguna plataforma, sempre que es tingui capacitat per a nodrir-la de manera específica. També cal tenir en compte els nous suports que guanyen pes, com és el cas de TikTok entre els més joves. És cabdal que els suports s'utilitzin tenint en compte les dinàmiques pròpies de cadascun. Es proposa crear aliances amb actors que puguin ajudar a entrar a les plataformes amb solvència i formar/especialitzar el personal (es pot tenir en compte la possibilitat de col·laborar amb *influencers* de la zona, per tal que puguin ajudar a fer de prescriptors dels continguts i a arribar al públic jove).

► **Introducció de nous formats:** es recomana fermament l'exploració de formats diversos per a presentar les notícies, i difondre els continguts amb el que sigui més adequat en funció del suport pel qual es distribueixin. Aquesta estratègia s'ha de centrar a oferir els continguts amb el format més adequat a 1) cada plataforma i 2) el que es vol comunicar. Pel que fa al text, hi ha marge per utilitzar millor tècniques pròpies del digital: per exemple, es pot fer un ús més eficient de les negretes i els destacats, tenint en compte la lectura dels mitjans digitals, i els continguts es poden presentar de manera que siguin al màxim d'atractius per al públic<sup>14</sup>. L'ús del vídeo s'ha detectat, en les entrevistes mantingudes amb els diferents mitjans, com un recurs pendent de potenciar que caldria impulsar especialment en els projectes empresarials en què hi ha televisions associades. També es recomana potenciar el vídeo en format curt, que es pugui crear de manera senzilla —fins i tot amb el mòbil— i que permeti completar les peces informatives i/o nodrir les xarxes socials. Per altra banda, es recomana explorar l'elaboració de *podcasts*, que, com s'ha detallat en el marc teòric, són un format a l'alça pel que fa al consum de mitjans digitals, especialment entre els joves. Aquest recurs té un cost de creació baix i pot possibilitar arribar a audiències diferents de les habituals i eventualment fidelitzar-les. Per altra banda, si bé l'ús de fotografies és notable, les infografies són un element que s'utilitza de manera escassa. També caldria

---

<sup>14</sup> Exemple de notícia amb una presentació visual i atractiva: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/03/27/world/europe/coronavirus-italy-bergamo.html?referringSource=articleShare>

explorar altres recursos visuals, com ara gràfics o interactius, que puguin il·lustrar peces de periodisme de dades i que facin les notícies més atractives. Aquests recursos es recomana que es facin servir no tan sols per a completar la informació dins el post, sinó també com a materials per a nodrir les xarxes socials, aportant un valor diferencial i atenent a les particularitats de cada plataforma.

Pel que fa a les narratives, hi ha força camí per recórrer. Juntament amb l'exploració de nous formats, caldria construir narratives que utilitzin els recursos digitals de manera eficient. L'exploració dels hipervincles en els *posts* és un primer pas, tal com s'ha detallat en el marc teòric en relació amb el consum de continguts digitals (no només per a introduir enllaços externs sinó també per a vincular informacions que s'hagin publicat als portals propis o a les xarxes socials i que estiguin relacionats). Caldria que les diferents finestres per a distribuir el contingut fossin utilitzades amb les potencialitats de cadascuna. Per exemple, Twitter podria ser utilitzat per a avançar informacions per part dels periodistes que estan elaborant la informació, a Instagram es podrien penjar fotografies o vídeos quan es preparen els temes (a mode de prèvia i, per tant, no només presentar-los a posteriori) i interactuar amb l'audiència, etc. Les *stories* d'Instagram s'estan convertint en un recurs per a arribar a l'audiència d'una manera propera i original, i s'anima els mitjans a explorar-lo. Es proposa seguir l'exemple d'un dels casos analitzats, en què des de la redacció es presenten, mitjançant un vídeo que es penja com a *stories* a última hora de la nit, els titulars o allò més destacat de les informacions que es podran llegir al diari de l'endemà, amb un repàs de la portada i dels temes principals com un reclam per a aconseguir fidelització del públic i arribar a l'audiència jove. Les xarxes socials no haurien de ser només un repositori de les notícies que es penjen al web, sinó que són eines per a crear diàlegs amb els usuaris d'acord amb el que busquen les audiències en cada plataforma i amb els formats propis de cadascuna. Es relaciona aquest aspecte amb l'estratègia de focalitzar-se en les audiències, per a conèixer què se'ls pot oferir en cada suport.

## 4.7. Estadi transmèdia

### *DIAGNOSI*

Es detecta que les dinàmiques transmèdia, que s'han detallat en el marc teòric, pràcticament no són utilitzades per la premsa de proximitat. El transmèdia és un estadi que es pot explorar una vegada els mitjans integrin les dinàmiques multimèdia, de manera que es facin servir els formats, suports i narratives de manera òptima i s'inclogui una evolució del contingut entre les diferents plataformes, amb complementarietat entre elles.

A banda d'haver-se detectat un baix ús de les narratives transmèdia fruit del treball de camp (en pocs casos es fan servir aquestes tècniques), de les entrevistes també es desprèn que des del sector es té molt poc coneixement de què significa transmèdia. La major part d'entrevistats o bé no coneixien el significat del terme, o bé l'han definit de manera errònia o inexacta. En concret, un 64% dels entrevistats manifesten no conèixer el concepte, o no conèixer la diferència entre multimèdia i transmèdia, mentre que tan sols el 30% s'atreveix a donar una resposta que en molts casos és poc acurada.

### *PROPOSTES*

El sector hauria d'adoptar, en primer lloc, les recomanacions descrites a l'apartat anterior, dedicat al multimèdia, per seguidament avançar cap a les dinàmiques transmèdia i integrar-les en els projectes mediàtics. Es recomana oferir un seminari formatiu al sector per tal de difondre el significat del concepte transmèdia i de fer difusió sobre les potencialitats d'aquestes narratives en el periodisme de proximitat.

D'acord amb el marc teòric, si bé en l'estadi multimèdia el contingut és distribuït per diferents plataformes, adaptant-ne el format a cadascun dels suports, en l'estadi transmèdia s'assumeixen les dinàmiques multimèdia i s'hi afegeix un element: el fet que el contingut evoluciona entre les diverses plataformes gràcies a una estratègia editorial coordinada. Per tant, es tracta d'una tècnica de comunicació que fa que la història a explicar sigui dividida en parts que són vehiculades pels diferents mitjans d'acord amb el seu potencial, per explorar aquella part concreta de la temàtica.

En el cas del periodisme, aquesta estratègia pot servir perquè les diferents finestres (suports) mostrin diversos vessants de la història des de perspectives concretes. Aquí cal aprofitar les xarxes socials, no només per a enllaçar informacions, ja que, com s'ha avançat, seria interessant que formessin part d'una estratègia de continguts coordinada i no només com a repositori de notícies.

En el periodisme transmèdia les notícies no poden considerar-se finites, és a dir, el procés d'elaboració d'una notícia no pot finalitzar quan es publica la notícia al web (amb enllaços a les xarxes), sinó que necessàriament aquest contingut ha de ser avançat, amplificat o completat en les diverses plataformes, fins i tot amb participació dels usuaris. Cal crear narratives expansives i diàlegs amb l'audiència, utilitzant els diferents formats i suports, de forma que el contingut al web es ramifiqui (abans de penjar la notícia i també després de fer-ho) per les diferents plataformes de manera original i fent servir les eines que ofereix cadascuna per arribar a uns usuaris actius ('prosumidors'). És necessari que les històries no es concentrin tan sols al paper (o al web), sinó que s'expandeixin i facin un recorregut per les diferents finestres de distribució de contingut.

A banda d'utilitzar les diferents plataformes amb una finalitat transmèdia, cal que la presentació de les informacions al web també pugui ser transmèdia, és a dir, que dins d'un mateix *post* es puguin presentar les peces incloent-hi text, imatges, àudios i vídeos, en la mesura del possible. És convenient que la usabilitat dels continguts s'adapti a l'espai digital i al consum per telèfons mòbils, per aconseguir que tant els usuaris rastreig com els lectors d'exploració, recerca i divagació tinguin una bona experiència d'usuari. Les peces haurien de combinar diversos formats, incloure especialment el vídeo i els elements visuals, i oferir enllaços amb les altres plataformes del mitjà. L'objectiu és que l'audiència s'interessi pel contingut que se li ofereix, presentat de manera atractiva, i que pugui navegar entre els diferents suports i formats. En aquest sentit, la forma i les narratives amb què es presenten les informacions hi influeixen, tal com s'ha argumentat en el marc teòric. També seria convenient comptar amb la participació dels usuaris, als quals es pot demanar interacció o fins i tot creació de contingut (*user-generated content*). La relació amb l'audiència hauria de tendir a ser menys unidireccional i a esdevenir més bidireccional, d'acord amb les característiques dels 'prosumidors'.

L'estratègia transmèdia ha d'ajudar a assegurar la 'trobabilitat' de la premsa de proximitat, fent el contingut accessible a les diferents plataformes i donant a conèixer la marca a l'audiència per vies diverses. En el futur, s'haurien d'explorar les possibilitats d'utilitzar el *big data* per a establir sistemes de recomanació de continguts a l'audiència, a més de ser una tecnologia que pot ajudar a conèixer els públics gràcies a la recollida d'informació a partir de la traçabilitat de l'ús que fan les persones que naveguen pels portals.

També és del tot rellevant esmentar el paper presencial del transmèdia. En aquest sentit, la premsa de proximitat, que és un actor cabdal al territori amb implicacions i connexions amb la comunitat local, no pot oblidar que les activitats són un vessant de les narratives transmèdia. Les accions presencials permeten crear valor de marca i vincles amb l'audiència, i també generen continguts per a nodrir les diferents finestres dels mitjans (estratègia *On-Off-On*). En aquest sentit, es proposa intensificar les activitats a les escoles i l'organització d'actes o esdeveniments públics (com podrien ser conferències o debats amb públic que es poden retransmetre en *streaming* pel web), trobades presencials amb actors locals, organització d'exposicions en museus locals, etc. Aquests elements diferencien la comunicació local d'altres projectes comunicatius que van dirigits a un àmbit geogràfic més extens, i permeten crear aliances amb altres actors del territori. Hi ha camp per recórrer en aquest sentit per part dels mitjans locals que, a més, podrien procurar treure-hi rendiment per tal que, en els casos que fos possible, es poguessin obtenir ingressos a partir d'aquestes accions (patrocinis, pagament d'entrada, etc.).

## 4.8. Innovació

### *DIAGNOSI*

Les estratègies d'innovació estan, en general, poc integrades a la premsa de proximitat. A banda de les dificultats per a destinar-hi recursos, s'hi sumen reticències per part de les direccions dels mitjans. Al treball de camp s'han recollit declaracions en aquest sentit per part de directores de projectes, com ara "em nego a la transformació digital", que posen de manifest una filosofia que dificulta avançar cap a models d'innovació. Altres idees

recopilades durant el treball de camp que no ajuden a impulsar la innovació i la transformació digital són que el web es té perquè toca mentre que es considera que el gran valor el té el paper, o la concepció que a internet ningú llegeix i que el jovent no té interès per res.

L'altra cara de la moneda és que hi ha una minoria de mitjans que estan constantment provant coses noves i que exploren l'entorn digital. A més, hi ha un mitjà que ha creat una comissió d'innovació, que inclou persones de les diferents àrees i que es reuneix setmanalment per debatre sobre la potencial introducció de nous processos, formes de presentar els continguts, etc. Precisament és a partir d'aquests comissions que s'ha avançat cap al transmèdia i el *branded content* amb alguns projectes concrets. També s'ha observat que hi ha mitjans que tenen algun perfil especialitzat per a la part digital, que és la persona que sol liderar les propostes d'introducció de canvis en aquest sentit.

### **PROPOSTES**

Tal com s'ha explicat en el marc teòric, la innovació és un element cabdal en els projectes d'empreses periodístiques d'èxit en l'actualitat. Aquesta estratègia s'ha d'integrar inevitablement als mitjans locals, adaptant les possibilitats als recursos disponibles. El dia a dia és molt exigent i els mitjans de proximitat tenen poc temps i recursos per a explorar quines eines i metodologies es podrien canviar per arribar millor a l'audiència. Malgrat això, la innovació no s'hauria de deixar de banda i hauria d'acompanyar els processos de les empresa periodístiques.

En tots els projectes de premsa local i comarcal no hi podran haver equips destinats a la innovació, com sí que poden fer els mitjans més grans, i en alguns casos els canvis hauran de ser més modestos, però cada projecte hauria de procurar avançar en aquest sentit en la mesura del possible i adoptar una filosofia que superi l'aversion al canvi. També seria òptim que es busquessin espais destinats a reflexionar sobre aquestes qüestions, ja que d'aquesta manera es podrà incloure la innovació com un aspecte integral dels projectes.

Pel que fa a la innovació, es recomana tenir en compte dos aspectes:

### ***La necessitat de flexibilitat***

Això implica que les empreses siguin flexibles per a introduir canvis, encara que requereixi una certa actitud de prova-error i, per tant, assumir que en alguns casos allò que es provi no sortirà bé i en d'altres sí que tindrà èxit. També vol dir tenir una mentalitat oberta a l'hora de canviar processos o dinàmiques que portaven molt de temps fent-se d'una determinada manera, i estar a l'aguait de les tendències que triomfen en altres mitjans, així com conèixer els hàbits i gustos de l'audiència pròpia per mirar d'aplicar fórmules exitoses. Aquesta flexibilitat va lligada a la idea d'evolució constant, que és pròpia de l'estadi actual d'economia digital. El fet que els mitjans locals i comarcals són estructures petites ha de ser un punt a favor de la introducció de flexibilitat i canvis, si bé les limitacions pel que fa a recursos humans i econòmics hi juguen en contra.

### ***La implicació de l'equip per a aconseguir que la innovació sigui 'bottom up'***

En els processos d'innovació, en què s'han d'introduir canvis en els fluxos de treball i la manera de fer les coses, cal que les direccions hi estiguin compromeses però també és recomanable que s'hi impliqui l'equip. Aquest element es presenta com a positiu en dos sentits: escoltar la veu de persones que treballen al mitjà pot fer que aportin idees fresques i noves, i que s'aprofiti el seu coneixement; i involucrar els actors que hauran d'aplicar els canvis farà que estiguin més receptius perquè hauran format part del procés de disseny dels mateixos. Si les propostes d'innovació venen de dalt a baix (*top down*) es poden generar més reticències entre la plantilla, que potser no n'entén els motius o no se sent alineada amb la nova estratègia. No obstant, quan aquest procés es treballa conjuntament amb l'equip, el personal s'hi podrà implicar més proactivament. Així permetrà aconseguir més motivació i que les idees flueixin dins l'empresa periodística per implantar innovacions reeixides, que poden començar per canvis petits.

La innovació pot tenir a veure amb els processos del mitjà o també amb els recursos tecnològics per a treballar en les redaccions o per a distribuir

el contingut. Els canvis poden ser menuts, i anar incorporant elements de forma progressiva, sempre tenint en compte les possibilitats de cada mitjà per a impulsar-los. Per exemple, es poden explorar noves fórmules per a arribar a l'audiència a través de les xarxes socials, introduir nous formats a l'hora de presentar les informacions, o mirar de cercar nous productes o serveis (organitzar algun esdeveniment, indagar en la possibilitat de crear productes per a arribar a perfils nínxol, etc.).

Es recomana que els mitjans puguin crear comissions destinades a la innovació (com ja fa algun diari de proximitat), amb la presència i implicació de persones de les diferents àrees. En funció de les possibilitats de cada projecte, les trobades d'aquesta comissió es podrien fer amb més o menys freqüència. És important que hi hagi una persona que es pugui encarregar de liderar la consolidació de les idees que vagin sorgint, conjuntament amb la direcció, i que es provin algunes de les propostes (amb una mentalitat de flexibilitat), per mirar de fer avançar els projectes cap a la integració a l'era digital i també per tal que l'equip segueixi motivat en aquest sentit.

És del tot necessari que es trenquin les barreres que no permeten avançar cap a la transformació digital. També es recomana apostar per l'esfera digital, i veure-la com un espai d'oportunitat més que com un lloc on cal ser-hi amb certa resignació. Això no vol dir renegar del paper, sinó mirar cap al futur i prendre-s'ho com un repte motivador. També cal superar la concepció que el jovent menysprea el paper i la cultura, i cercar maneres d'aproximar-s'hi amb plataformes, formats i narratives que els resultin propers.

Per últim, es recomana establir un grup d'intercanvi d'experiències pel que fa a la innovació amb la participació de les empreses que formen part de l'ACPC. Aquest grup hauria de servir per a generar un espai d'idees compartides i d'intercanvi d'experiències, i ajudar els mitjans més petits (que probablement no podran crear comissions d'innovació) a través de la divulgació d'iniciatives. Així es podria generar un pols de coneixement a partir de les dinàmiques que hagin provat els diferents mitjans per a posar a disposició de la resta les idees més exitoses, com també donar a conèixer aquelles que s'han provat de manera insatisfactòria. Això podria crear sinergies entre els diferents projectes i fer que els mitjans adoptin metodologies d'innovació com un procés iteratiu i compartit entre els diversos actors. Serà evident

que allò que funcioni en uns casos pot no fer-ho en altres (per mida dels projectes o per dinàmiques territorials pròpies), però la voluntat és generar un corpus de coneixement compartit i integrar la innovació com a procés dins l'estructura dels mitjans.

És innegable que la preocupació de la premsa de proximitat ha d'estar centrada en la producció dels continguts i en el periodisme local de qualitat. Ara bé, també és cert que l'era digital ha fet emergir nous reptes per als mitjans de comunicació, i que la innovació és una estratègia cabdal que s'ha d'integrar dins l'organització dels mitjans de comunicació com un element iteratiu i constant. Per tant, cal tenir present que l'era digital no és estàtica i que els mitjans hi hauran de reaccionar amb estratègies que els facin sostenibles. Després de l'anàlisi, aquesta recerca exposa que l'estratègia d'innovació hauria de ser una pota clau de la premsa de proximitat, en major o menor mesura en funció de la disponibilitat de recursos o de personal de cada projecte.

#### **4.9. La igualtat de gènere**

En aquest treball s'inclou una mirada sobre la igualtat de gènere a la premsa de proximitat perquè és un element transversal per a avançar cap a una societat més justa. La perspectiva feminista pretén assolir la igualtat entre homes i dones i defensar els drets de les dones, i ha de ser present en tots els àmbits de la societat, també en els mitjans de comunicació, que tenen la missió cabdal d'informar de manera plural i representativa.

Malgrat que el focus d'aquesta recerca està en la digitalització i que no s'ha fet servir una metodologia específica per analitzar aquesta qüestió, s'ha volgut incorporar aquest apunt atenent les dades de què es disposa per fer recomanacions. La voluntat és caminar cap a una societat més justa, inclusiva i amb igualtat d'oportunitats entre persones.

#### ***DIAGNOSI***

En primer lloc, cal destacar que tots els directors de mitjans entrevistats en aquesta recerca han estat homes. En el focus grup hi va haver dues par-

ticipants, però van ser minoria en el còmput total de participants homes (vuit). Es detecta un biaix de gènere en les posicions de responsabilitat de la premsa de proximitat. Les direccions són ocupades majoritàriament per homes i a les redaccions s'ha observat que la major part de caps de secció i persones que ocupen càrrecs de responsabilitat dins dels mitjans són homes.

En segon lloc, cal posar sobre la taula una falta de polítiques de conciliació familiar. Durant el treball de camp s'han percebut comentaris per part de direccions de mitjans que no ajuden a caminar cap a la igualtat, com ara que si una dona vol ser mare difícilment podrà combinar-ho amb la feina a la redacció. S'ha observat que les jornades són molt llargues i que no hi ha plans de conciliació, i a vegades no es respecten els dies de descans del personal. La diagnosi constata que la igualtat de gènere a les redaccions no és un element que es prioritzi per part dels projectes.

### **PROPOSTES**

Es proposa elaborar plans d'igualtat per revertir la desigualtat de gènere que és present a la premsa de proximitat. Aquests plans haurien de procurar que hi hagués equitat en el nombre d'homes i dones que ocupen els llocs de treball i els càrrecs de responsabilitat. Si fos necessari, es planteja la possibilitat d'establir quotes a l'hora de contractar treballadors i de promocionar personal, com una situació transitòria fins que la situació de paritat esdevingui habitual en els projectes.

Aquests plans d'igualtat també haurien d'incloure mesures per a una millor conciliació de la vida familiar i laboral. La dedicació professional en el sector de la premsa de proximitat requereix treballar en horaris fora de les franges habituals d'altres indústries (vespres, caps de setmana, etc.), però això no té per què ser una barrera a l'hora de combinar-ho amb la família si s'organitza bé. Caldria que els plans incloguessin mesures per evitar que la maternitat penalitzi a l'hora de desenvolupar una carrera professional a la premsa local i comarcal.

Els mitjans de proximitat són estructures econòmiques en alguns casos amb certa fragilitat, en què la prioritat és poder seguir traient el producte informatiu amb la millor qualitat. Però dins del possible, seria necessari

assegurar que les persones que hi treballen tinguin unes condicions laborals que els permetin conciliar la vida privada i familiar amb la professional, respectant els descansos i, sobretot, trencant els sostres de vidre existents. Cal empoderar les dones que treballen a les redaccions i posar-les en valor, i que els llocs de responsabilitat també siguin ocupats per elles, d'acord amb la seva vàlua professional.

Si no hi ha igualtat de gènere i el feminisme no està present dins els mitjans, la configuració de les plantilles i l'enfocament de les temàtiques probablement tampoc reflectirà aquesta perspectiva. Les dones són el 50% de la societat i no s'entendria que no fossin prop del 50% de les plantilles, amb una representació també proporcional en càrrecs de presa de decisions, especialment tenint en compte que les facultats de periodisme estan plenes de noies estudiants.

Es proposa elaborar una recerca futura analitzant la situació de la premsa local i comarcal des d'una perspectiva de gènere, que pugui derivar en un pla d'igualtat que sigui útil per al sector.



**5.**  
**DECÀLEG**  
**DE RECOMANACIONS**



A continuació es presenta un decàleg de recomanacions per a una millor adaptació de la premsa de proximitat a l'espai digital, a mode de síntesi dels resultats.

### **1. APOSTAR PEL PERIODISME DE QUALITAT, TAMBÉ EN DIGITAL**

La voluntat d'oferir continguts periodístics de qualitat és la raó de ser de la premsa de proximitat, en tots els suports i formats que es facin servir. És necessari que s'aprofiti el bagatge i credibilitat que aquests actors han construït al llarg dels anys (sobretot mitjançant el paper), i traslladar-los al món digital. Seria convenient mantenir intacta la missió d'oferir continguts originals i ben elaborats per tal que l'audiència hi confiï, independentment de la plataforma per la qual es consumeixin.

### **2. FOCALITZAR-SE EN LES AUDIÈNCIES**

El pas de l'estadi del *digital first* a una etapa que porti els mitjans a centrar-se en les audiències ha de permetre a la premsa de proximitat conèixer bé els hàbits i gustos dels usuaris reals i potencials. S'han d'estudiar i tenir en compte els interessos de l'audiència, fent servir les eines digitals i tecnològiques a l'abast, tant en relació amb els productes i serveis a oferir com per dissenyar models de negoci viables. Es recomana analitzar el *customer journey* (el recorregut que fa el consumidor o usuari de premsa de proximitat) i tenir en compte la seva satisfacció en totes les fases del recorregut.

### **3. OFERIR UN PRODUCTE DIFERENCIAT**

El coneixement exhaustiu de les audiències ha de portar la premsa de proximitat a elaborar un producte específic i diferenciat del que ofereixen la resta de mitjans. A més, la premsa local i comarcal es pot plantejar la possibilitat de crear productes específics per a segments del públic o grups d'interès concrets dins la ciutadania local.

### **4. DIVERSIFICAR LES VIES D'INGRESSOS**

La diversificació de les vies d'ingressos és un element indispensable per al futur de la premsa de proximitat. Això passa per apostar per noves fórmules

comercials, que poden incloure el *branded content*, però també per diversificar els serveis que es poden oferir, com ara formacions o organització d'actes (propis o per a tercers). L'oferta de serveis permetrà vincular els projectes amb la comunitat i crear marca, a més d'esdevenir una font d'ingressos (es poden cercar patrocinis o que s'hagi de comprar entrada, per citar algunes fórmules). En el futur, el sector haurà d'explorar la possibilitat d'introduir murs de pagament porosos o de semipagament per al consum de continguts. Seria pertinent combinar estratègies en què les fonts d'ingressos puguin venir de clients finals, industrials o institucionals, i obrir el ventall de productes o serveis per arribar a públics diversos.

## **5. POTENCIAR LA MARCA**

La premsa de proximitat ha de ser la marca de referència per a la informació del territori, al territori. Cal augmentar la presència de marca *On-Off-On*, és a dir, en digital (mitjançant els diferents suports virtuals), i amb les activitats presencials, que es poden realitzar en conjunció amb els actors del territori (com ara entitats, empreses, institucions, centres educatius, museus, equipaments culturals, etc.). Aquestes activitats serviran per nodrir els canals digitals. És pertinent buscar sinergies i que el mitjà estigui present dins l'àrea de cobertura, aprofitant i potenciant la trajectòria i el valor creat al llarg dels anys, en modalitat presencial i digital.

## **6. INTEGRAR LES REDACCIONS**

Les redaccions de la premsa de proximitat han d'estar integrades, amb dinàmiques conjuntes que incloguin el paper i el digital, i també altres mitjans en el cas dels projectes empresarials que compten amb televisió, ràdio o altres suports. L'organització dels fluxos de treball hauria de permetre aprofitar els recursos de manera eficient, per tal que les plataformes digitals es puguin nodrir amb continguts en diversos formats. Seria oportú tendir al disseny de rutines de treball compartides i estructurades entre els diferents mitjans i suports, amb l'estratègia digital al centre de la presa de decisions.

## **7. DIVERSIFICAR ELS PERFILS**

Els recursos humans de la premsa de proximitat haurien de poder utilitzar l'entorn virtual amb solvència. Es recomana oferir formació al personal

en l'ús de plataformes i elaboració de continguts digitals, i tendir cap a la multidisciplinarietat i la polivalència. A més de persones amb habilitats per a fer servir les narratives audiovisuals, s'ha de preveure la necessitat d'elaborar dissenys com ara infografies o targetons per a l'espai digital, i d'elaborar visualitzacions per a presentar dades o gràfics. Seria útil comptar amb perfils amb coneixements avançats de xarxes socials, i en posicionament i programació web. Per últim, seria adequat que les persones de l'àrea comercial poguessin oferir productes diferenciats als clients i tenir recursos per a elaborar continguts amb les noves fórmules comercials (*branded content*, formacions, activitats a les escoles o organització d'actes, si el mitjà aposta per aquestes opcions).

## **8. CONSOLIDAR LES DINÀMIQUES MULTIMÈDIA**

Utilitzar els suports digitals d'acord amb les seves potencialitats ha de ser una prioritat, de manera que s'adoptin les dinàmiques de consum en línia a l'hora de treballar i presentar els continguts. És necessari fer una estratègia que tingui en compte els públics als quals arribar, considerant les plataformes, formats i narratives més adequades. Això implica que els mitjans siguin capaços de distribuir continguts a l'audiència per a suports diversos, i d'oferir vídeo, àudio i recursos visuals. Aquests s'haurien de combinar amb els continguts textuais, que caldria presentar d'acord amb el format digital. És recomanable que els projectes de premsa de proximitat tinguin un ull posat a les noves plataformes que van augmentant en popularitat i nombre d'usuaris, i que funcionin com un únic mitjà amb diferents finestres i formats per a distribuir continguts.

## **9. INCORPORAR LES NARRATIVES TRANSMÈDIA**

Es tracta d'adoptar les dinàmiques multimèdia i d'anar un pas més enllà, per tal que els continguts evolucionin a través de les diferents plataformes. El transmèdia consisteix a crear una narrativa (*storytelling*) que incorpori els diferents suports i formats, de manera que el contingut circuli entre els canals i que aquests es retroalimentin. Es recomana fer servir una plataforma o una altra en funció de les potencialitats de la mateixa i d'allò que es vulgui explicar, i que les històries es construeixin a partir d'un recorregut entre les plataformes. A més, es proposa animar la participació dels *prosu-*

*mers*. Les narratives transmèdia tenen una dimensió presencial i, per tant, es recomana als mitjans vehicular activitats al territori, que permetran crear continguts per als canals virtuals i alhora augmentar el valor de marca dins la comunitat local.

### **10. INNOVAR, COM A EIX VERTEBRADOR**

La innovació ha d'estar present a l'ADN dels mitjans de proximitat com un procés iteratiu de canvi constant, amb certa flexibilitat per a provar eines, dinàmiques o iniciatives noves. Es recomana involucrar el personal en l'articulació de la innovació als projectes (de manera que siguin processos *bottom up*), amb espais per a debatre sobre aquest aspecte en els quals es puguin articular propostes. També seria convenient crear grups d'intercanvi d'experiències dins del sector, i superar les reticències als canvis.

# **6. VALIDACIÓ DE LES HIPÒTESIS**



Pel que fa les hipòtesis d'aquesta recerca, els resultats del treball permeten validar-les totes excepte la quarta (H4). A continuació, s'aporten reflexions específiques respecte a cadascuna.

### ***H1. LA PREMSA LOCAL I COMARCAL UTILITZA LES TECNOLOGIES, FORMATS I NARRATIVES PRÒPIES DE L'ERA DIGITAL D'UNA MANERA INCIPIENT I PODRIA APROFITAR MILLOR LES POTENCIALITATS DE CADA PLATAFORMA***

Es valida la hipòtesi i es detalla que la premsa local i comarcal no utilitza les tecnologies, formats i narratives pròpies de l'era digital de manera satisfactòria. Generalment, el paper es manté com a producte sobre el qual s'articula la producció, comercialització, model de negoci i rutines dels mitjans.

Als mitjans els costa potenciar l'entorn en línia per motius de rendibilitat econòmica i hi ha reticències per part del sector a l'hora d'apostar per aquests espais. Es corrobora que es podria aprofitar millor l'espai digital, amb un ús més adequat del ventall de possibilitats que cada plataforma ofereix per nodrir-la de continguts amb formats diversos i amb narratives que permeten connectar amb els usuaris. És convenient tenir en compte les dinàmiques de consum de continguts digitals, i mantenir la qualitat en l'elaboració dels continguts. Es recomana utilitzar nous formats i narratives, distribuir la informació de manera diferent, i potenciar la relació amb l'audiència, demanant la implicació del públic (via comentaris, *user-generated content*, etc.), per aconseguir *engagement* i fidelització.

### ***H2. HI HA ELEMENTS ESTRUCTURALS (PLANTILLES, PRESSUPOST, RECURSOS) QUE PODEN LIMITAR L'ÚS DE LES NOVES TECNOLOGIES D'UNA MANERA ÒPTIMA***

La manca d'un model de negoci clar en digital és la barrera més destacada de cara a caminar cap a l'adaptació digital. L'escassetat de recursos humans i econòmics no ajuda a l'hora d'emprendre actituds proactives envers l'espai virtual, especialment en els mitjans petits. Aquests elements, acompanyats d'una visió més aviat conservadora del context en línia en alguns projectes, poden arribar a limitar l'impuls per utilitzar les noves tecnologies de manera eficient. En aquest sentit, es proposa aprofitar els recursos existents per a

posar en marxa canvis petits, i adoptar una filosofia d'innovació i flexibilitat que permeti anar-se adaptant a l'espai digital de manera iterativa i amb evolució constant. També es considera cabdal implicar la plantilla en l'adopció del disseny i introducció de noves metodologies i eines de treball, i establir espais per a debatre sobre els canvis a implementar.

### ***H3. LA PREMSA LOCAL I COMARCAL ES TROBA EN UN ESTADI INCIPIENT-MULTIMÈDIA: UTILITZA ALGUNS SUPORTS I PLATAFORMES, PERÒ ENCARA PODRIA ESTENDRE'S MÉS EN LES DIVERSES PLATAFORMES***

Es confirma, atenent els resultats d'aquest treball, que la premsa local i comarcal està en un estadi multimèdia incipient. Utilitza diverses plataformes digitals, especialment web i xarxes socials, però amb un ús dels formats més aviat poc divers. Les xarxes socials són bàsicament un repositori de notícies, en què s'enllaça el contingut del web, presentat en forma de text i fotografia. En canvi, no es fan servir per avançar temàtiques ni s'exploren d'acord amb les potencialitats que ofereixen ni amb els formats possibles.

Hi ha empreses que ja disposen de diversos mitjans (com ara televisions o ràdios) que podrien aprofitar millor els recursos i incloure diferents formats en la distribució dels continguts pels suports digitals. La combinació de contingut textual amb vídeos, àudios o gràfics es pot potenciar en l'espai digital (fent servir sinergies amb altres mitjans de l'empresa si n'hi ha però també utilitzant els mòbils per a produir-los), així com utilitzar aquests formats per a presentar els continguts a les xarxes socials de manera atractiva. Això hauria d'implicar que les redaccions treballessin de manera integrada i que fossin multimèdia.

### ***H4. AQUESTS MITJANS DE COMUNICACIÓ ENCARA NO UTILITZEN EL DIGITAL FIRST COM A MISSIÓ ESPECÍFICA, NI INCORPOREN CERTES NARRATIVES O FORMATS PROPIS DE L'ESPAI DIGITAL***

La dinàmica del *digital first* està força implantada a la premsa de proximitat. Malgrat això, les notícies s'avancen en digital com a breus, però no hi ha un bon ús de l'espai virtual atenent els formats i narratives utilitzades. Les rutines de producció estan focalitzades en el paper, i el digital és un espai on penjar informacions poc treballades (sovint elaborades a partir de

comunicats), mentre que el tractament periodístic en profunditat dels temes no s'ofereix a l'espai virtual sinó al paper. De fet, les exclusives, si cap mitjà més les té, se solen "guardar" per a les edicions en paper dels mitjans.

El *digital first* hauria de seguir sent una prioritat per tal d'oferir informació actualitzada al públic però, a més, caldria anar un pas més enllà i entrar en l'estadi de prioritzar les audiències. En el context actual les audiències estan molt segmentades i són molt exigents. En aquest sentit, cal conèixer-les molt bé i mirar que els productes i serveis satisfacin les seves necessitats, per arribar a usuaris amb interessos concrets i monetitzar els productes digitals.

***H5. LA PREMSA LOCAL I COMARCAL ENCARA NO ÉS TRANSMÈDIA, PERÒ PODRIA APROFITAR LES POTENCIALITATS D'AQUESTES DINÀMIQUES I NARRATIVES, TANT EN L'ESPAI VIRTUAL COM EN EL PRESENCIAL, COM UNA MANERA D'AUGMENTAR L'ENGAGEMENT AMB LA SEVA AUDIÈNCIA I DE SER PRESENT I VISIBLE AL TERRITORI (ON I OFF LINE)***

La premsa local no es troba en un estadi transmèdia i de la diagnosi es desprèn que aquest element no és una prioritat, i que el contingut no evoluciona ni s'expandeix a través de les diferents plataformes dels mitjans. Dificilment es podran establir estratègies en aquest sentit si abans no es consoliden i s'apuntalen les estratègies multimèdia. A més, s'ha detectat un desconeixement del concepte transmèdia per part de la premsa de proximitat. Les narratives transmèdia s'haurien de potenciar incorporant accions en línia i també presencials, que poden esdevenir una via per a potenciar la marca i diversificar els ingressos, així com generar continguts i connectar amb les audiències.



# **7.** **CONCLUSIONS**



Durant l'elaboració del treball s'ha fet palesa la preocupació de la premsa de proximitat per aconseguir un model de negoci viable en digital. El fet que aquest objectiu encara no s'hagi assolit és el que més limita els mitjans a l'hora d'impulsar projectes digitals o de potenciar l'estratègia en línia. Per aquest motiu, l'enfocament del treball s'ha ocupat de procurar donar consells de cara a l'adaptació d'aquests mitjans a l'era digital, amb més incidència en el model de negoci del que estava previst en el projecte inicial.

S'ha mostrat la diagnosi, és a dir, l'estat de la qüestió d'aquests actors pel que fa a la digitalització, però també s'han presentat propostes que puguin ser útils. Aquestes s'han elaborat a partir dels resultats del treball de camp i a partir d'un marc teòric sòlid. Les recomanacions, per tant, es fonamenten en aportacions d'estudis i persones expertes en la matèria, i en l'anàlisi de casos reeixits que, salvant les distàncies i les particularitats de cada cas, poden donar receptes per a aplicar-les.

La voluntat d'aconseguir una estratègia digital que faci els negocis rendibles està condicionada al fet que les direccions dels mitjans facin una aposta en aquest sentit. El convenciment que el futur dels mitjans passa per l'estratègia digital ha de ser assumida pel sector, per tal que es puguin impulsar mesures i caminar cap a la plena integració de la premsa de proximitat a l'espai digital. Això no vol dir que el paper hagi de desaparèixer, però sí que s'ha d'assumir que la continuïtat dels mitjans passa inequívocament per potenciar l'àmbit virtual. La premsa de local i comarcal és un actor heterogeni, amb projectes de diferents característiques pel que fa a la dimensió, periodicitat, integració d'altres mitjans dins el projecte comunicatiu, etc. Per això, les propostes que planteja aquest treball s'han de dimensionar en funció de les particularitats de cada mitjà, i la clau de l'èxit no serà exactament la mateixa en tots els casos.

Malgrat la diversitat de l'objecte d'estudi, s'han observat algunes barreres que seria bo que els mitjans superessin en bloc. Les reticències més grans de la premsa de proximitat a l'hora d'encarar una transformació digital decidida passen pel model de negoci però també per altres concepcions limitadores per a fer front a aquest procés. El fet que des d'algunes direccions dels mitjans no es vegi la necessitat d'apostar pel digital, o que es pensi que no es tracta d'una necessitat real, demostra poca confiança a considerar que una adaptació satisfactòria a l'era digital és la que assegurarà la continuïtat d'aquests

mitjans. S'ha detectat cert temor a allò digital, amb un aferrament al paper que pot arribar a obstaculitzar la transició i la integració a l'entorn en línia.

La societat està plenament integrada en l'era digital, i la premsa de proximitat ha d'entomar l'adaptació a l'espai virtual amb la màxima empena possible, però sobretot creient-hi i pensant que és el futur, i també el present. Seria pertinent desenvolupar una actitud proactiva cap a l'espai en línia, i penetrar-hi, interessar-s'hi, comprendre'l i "jugar-hi". D'aquesta manera se'n podran explorar les potencialitats i utilitzar les eines que posa a l'abast, com una oportunitat per a la premsa digital.

Tot i que s'ha donat per mort en diverses ocasions, el paper segueix existint i en té per anys. Alguns n'havien pronosticat una vida més curta, però és un format que no està obsolet i que segueix tenint sortida i despertant interès. Però això no pot fer oblidar que el paper s'ha de poder combinar amb una estratègia digital d'èxit, que permeti arribar als públics (els que ja es tenien en paper i altres de nous) per vies digitals, i utilitzant les noves narratives d'una forma eficient. La missió de l'estratègia digital ha de ser mantenir el lideratge al territori, i que la premsa local i comarcal segueixi essent un actor de proximitat cabdal.

És del tot necessari cercar un model de negoci rendible, i establir objectius per tal que el sector agafi les regnes i camini cap a la seva consecució, més enllà d'ancorar-se en la filosofia de fer que el projecte giri únicament entorn del paper i esperar. L'era digital requereix innovació, dinamisme i flexibilitat. Cal que aquests valors passin a formar part de l'ADN dels mitjans de proximitat, i provar propostes. També és necessari conèixer les audiències i analitzar el *costumer journey* dels usuaris, per millorar la satisfacció del públic i la rendibilitat dels projectes.

Les velles funcions del periodisme s'han de mantenir intactes per a poder seguir oferint la màxima qualitat possible en el producte comunicatiu, però cal sumar-hi la innovació com un element cabdal dels projectes. Seria efectiu assimilar l'evolució constant com una qüestió transversal. La premsa de proximitat ha hagut d'encarar nombrosos canvis al llarg dels anys i se n'ha sortit de manera satisfactòria. Ara es poden aprofitar els aprenentatges adquirits, en un moment en què els canvis hauran de ser freqüents i integrats en la mateixa estructura dels mitjans.

La part digital dels projectes empresarials ha d'anar guanyant pes, i ser utilitzada d'acord amb les seves potencialitats. Els portals web permeten molt més que penjar-hi breus atenent l'actualitat més estricta, i les xarxes socials ofereixen la possibilitat d'expandir les narratives més enllà d'enllaçar les peces que es poden trobar al web. Cal promoure els canals digitals, enfortir-los i utilitzar-los d'acord amb els recursos que posen a l'abast. És primordial que hi hagi una aposta dels mitjans per potenciar l'espai digital i nodrir les plataformes de contingut de qualitat amb els formats adequats. És necessari aportar valor afegit a través dels canals en línia, de manera que l'usuari pugui percebre la qualitat de la marca, també a l'espai virtual.

Des d'algunes direccions han manifestat que l'existència de *fake news* podia ser una barrera a l'hora d'encarar la digitalització, per la por que la gent no atorgui credibilitat als continguts en línia. Però precisament el que fa falta a l'entorn digital són marques que ofereixin informació rigorosa, amb les quals els usuaris estableixin una relació de confiança i que, per tant, siguin un antídoto contra les notícies falses. L'audiència atorgarà credibilitat a la marca, també en digital, si aquesta li ofereix contingut de qualitat. La premsa de proximitat ha dut a terme, durant anys, el rol d'informar amb rigor d'allò que té lloc als municipis, utilitzant el paper com a suport principal. Ara és el moment d'aprofitar aquesta expertesa per a fer-la servir a l'espai digital.

En aquest sentit, cal enfortir les marques digitals per tal que la relació de confiança que s'ha construït amb el lector a partir d'oferir-li contingut rigorós en paper es traslladi també a l'entorn digital. Per a aconseguir-ho, seria convenient que els continguts estiguin treballats i aportin valor diferencial, independentment de la plataforma per la qual s'emeten, presentant-los amb els formats i les narratives pròpies que permet l'espai virtual. La imatge de marca ha de tenir diverses dimensions, que incloguin el paper i els mitjans digitals (portals i xarxes socials), però també hi ha d'haver una dimensió presencial que no es pot oblidar, en què el mitjà local s'ha de vincular amb la comunitat a través d'activitats o propostes culturals/educatives. Això farà mantenir el rol dels mitjans de proximitat com a actors propers a la ciutadania de cada territori.

Aquesta combinació d'accions *online* i *offline* (estratègia *On-Off-On*), que passa per l'enfortiment dels canals virtuals sense oblidar els que no ho són, s'ha d'acompanyar amb una estratègia comercial que aconsegueixi noves

fonts d'ingressos. Un primer pas per a portar els anunciants al digital és mostrar que el producte virtual és potent. A partir d'aquí, seria inconscient afirmar que els anunciants tindran interès a invertir els mateixos diners en digital que el que inverteixen (o segueixen invertint) a les publicacions en paper. Per això se'ls ha de poder oferir productes i serveis diversificats. El *branded content* ha de ser un recurs a explorar, però també l'ofertament de serveis diversos. L'estratègia comercial s'hauria de completar amb la formació a la ciutadania en allò en què els mitjans són experts (comunicació, alfabetització digital, etc.) i l'oferta de serveis que puguin servir per a crear marques potents i també com a font d'ingressos, com ara organitzar actes, conferències o debats. Aquests esdeveniments podrien comptar amb esponsorització de marques o ser de pagament.

En la línia de la diversificació de productes o serveis també es proposa que els mitjans explorin la creació de productes específics d'interès per a grups concrets, en digital o en paper, per mirar de monetitzar-los i d'arribar a nínxols de mercat (per temàtiques o grups d'edat), si s'identifica aquesta possibilitat. Es podria mirar d'aconseguir patrocinis per a aquests productes específics i/o assolir un públic fidel per implantar models de pagament. S'ha de passar d'un model de negoci basat en el bàner o anunci tradicional i la venda de publicacions generalistes, a crear productes diversificats que puguin ser atractius per a la doble demanda (és a dir, per a anunciants i/o lectors).

L'entorn digital no s'ha de veure en cap cas com un enemic del paper, sinó com un complement i una via a potenciar per tal de garantir la continuïtat dels mitjans. En el camí a la plena integració d'aquests actors a l'espai virtual, seria convenient que la premsa comarcal adoptés les dinàmiques pròpies dels mitjans multimèdia, integrant les redaccions i adaptant el contingut als diferents suports i formats. Cal que les pàgines web es puguin nodrir de continguts ben elaborats, tenint en compte la usabilitat pròpia de l'entorn digital i amb un funcionament multimèdia. És a dir, faria falta que s'expandís l'ús del vídeo i l'àudio, i que la navegabilitat de les pàgines webs —per ordinador o mòbil— fos atractiva per a l'usuari digital. Això no necessàriament ha de passar per elaborar continguts curts, sinó que s'haurien de presentar les informacions d'acord amb els usos dels 'prosumidors' 2.0 (tenir en compte el patró de lectura de la F, oferir destacats, negretes, hipervincles, elements

gràfics i audiovisuals, etc.). A més, s'hauria d'analitzar quins són els usos de cada plataforma, i utilitzar els suports i les xarxes socials de manera que es pugui treure al màxim de partit a cadascun.

El transmèdia es presenta com una oportunitat per a la premsa local i comarcal, per tal que s'explorin les narratives a través dels diferents suports, i que les històries locals s'expandeixin i tinguin un recorregut per les plataformes, animant la participació dels usuaris. El procés de comunicar una notícia al públic no hauria de començar ni finalitzar amb la seva actualització al web, sinó que seria interessant que les informacions evolucionin, de manera que s'ofereixi informació prèvia i posterior al moment de penjar-la, amb formats creatius. Actualment hi ha camp per recórrer als mitjans locals per tal d'integrar aquestes dinàmiques. En la dimensió transmèdia no es pot deixar de banda la part presencial, que reatrolimenta la virtual i que permet que aquests actors segueixin vinculats amb la comunitat. El transmèdia també s'hauria de poder aplicar als continguts patrocinats, de manera que se cerquin formes atractives d'elaborar continguts comercials, o que marques locals puguin patrocinar projectes transmèdia i col·laborar-hi.

En la introducció d'aquestes estratègies, que inclouen innovació en formats i narratives, cal implicar-hi els recursos humans i vincular-los amb la innovació. Els processos d'innovació seria bo que es generessin *bottom up* i, per tant, amb la participació dels equips de les diferents àrees dels mitjans. Això seria un element catalitzador del canvi i, a més, serviria per motivar el personal per tal que se senti part d'un projecte en evolució constant i modern.

La motivació del capital humà és clau en un context en què els empleats han de poder treballar amb flexibilitat. Amb la introducció del periodisme mòbil i la potenciació de la virtualitat, és probable que la presència del personal a les redaccions minvi en importància, i que passi a ser rellevant la producció de continguts des de diferents espais i moments, per a nodrir les diferents plataformes. En aquest sentit, es recomana adoptar una mentalitat oberta pel que fa als recursos humans, en què la flexibilitat aporti motivació i redueixi les reticències als canvis. Uns projectes que han de ser innovadors necessiten involucrar els treballadors per a esdevenir exitosos, i impulsar polítiques de personal que reflecteixin aquesta filosofia.

Tenint en compte que els recursos humans i econòmics de la premsa de proximitat són limitats, no es pretenen impulsar projectes majúsculs de cop, o que s’hi inverteixin grans quantitats econòmiques en les mesures. El que es proposa és integrar una filosofia en què direcció i plantilla remin en la direcció de provar coses noves i adoptar les que s’identifiquin com a reeixides. Es pot tractar de canvis menuts, com ara la introducció de nous formats, provar d’utilitzar les xarxes socials de manera diferent, fer petits vídeos quan es va a cobrir una informació, presentar els titulars de portada del diari amb un vídeo a Instagram el dia abans que surti la publicació en paper, elaborar un *podcast* breu setmanal amb els temes socials de la comarca, elaborar targetons que sintetitzin alguns articles per xarxes socials, crear un *morning briefing* (resums d’informacions de bon matí) per enviar per correu electrònic o Telegram, oferir una formació d’alfabetització digital i prevenció de les *fake news* a les escoles o casals, o organitzar conferències, per mencionar alguns exemples. Es proposa que s’aprofiti el marc de l’ACPC per a intercanviar experiències entre empreses.

A més, és cabdal mirar d’entendre com es comporta el públic jove per connectar-hi. Aquest segment d’usuaris es relaciona amb els mitjans de comunicació de manera diferent, però consumeix informació. Per tal d’arribar a aquest públic és necessari oferir continguts i narratives d’acord amb com es relaciona a l’espai digital i, per tant, fer-ho mitjançant estratègies específiques.

Es presenta, a mode de síntesi final, un esquema que inclou els conceptes principals del treball, així com els aspectes que han recollit aquestes conclusions (figura 8).

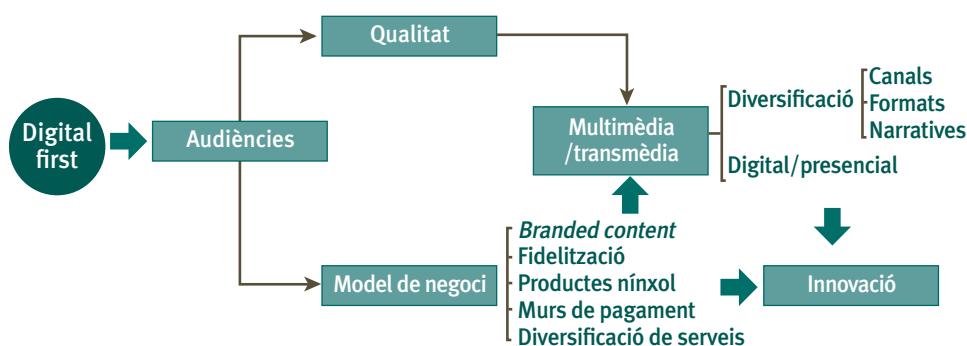


Figura 8. Esquema de la digitalització de la premsa de proximitat. Elaboració pròpia.

Les recomanacions presentades pretenen que la premsa de proximitat segueixi sent part de la vida dels usuaris de la comunitat local, també en digital, i que s'enforteixi la marca, ara fent servir diferents canals i formats. És necessari establir narratives de manera que els continguts es transmetin a través de les diferents plataformes, i que s'utilitzi l'espai digital d'acord amb com s'hi relacionen els usuaris.

Donat que l'era digital és un estadi que ja no és futur, sinó que és present, s'encoratja la premsa local i comarcal a penetrar en el món virtual. Es recomana fer un pas endavant en l'aposta pel digital, per a arribar a les noves generacions però també al conjunt de la societat. No apostar per l'esfera en línia pot suposar una manca de connexió amb part del públic, especialment amb el jovent, i per tant els riscos són evidents. És cabdal trencar els murs que poden haver-hi entre els mitjans de proximitat i l'univers d'internet perquè la digitalització és transversal a la nostra societat (no només en l'àmbit del periodisme i la comunicació, sinó que impregna tota la nostra vida i indústries). La digitalització és imparable, i la premsa de proximitat també.



**a**



- ▶ ALBALADEJO, TOMÁS (2004). Retórica del periodismo digital. *Retórica, literatura y periodismo: actas del V Seminario Emilio Castelar, Cádiz, noviembre-diciembre de 2004*, 25-34.
- ▶ ALMIRON, NÚRIA (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: civic journalism y quinto poder. *Revista latina de comunicación social*, 9 (61).
- ▶ AMERICAN PRESS INSTITUTE (2009). *Paid content: Newspaper economic action plan* [En línea] <http://www.niemanlab.org/pdfs/apireportmay09.pdf>
- ▶ AMORÓS, MARC (2018). *Fake News: La verdad de las noticias falsas*. Plataforma Actual.
- ▶ ARGEMÍ, MARC (2017). La guerra pel temps. *Capçalera*, 176, 36-39.
- ▶ BETHEA, CHARLES (2020). What Happens When the News Is Gone? *The New Yorker*. 27 de gener. [En línea] [https://www.newyorker.com/news/the-future-of-democracy/what-happens-when-the-news-is-gone?utm\\_campaign=aud-dev&utm\\_source=nl&utm\\_brand=tny&utm\\_mailing=TNY\\_Magazine\\_Daily\\_012720&utm\\_medium=email&bxid=5be9d2d43f92a40469e23f88&cndid=53528355&esrc=&mbid=&utm\\_content=A&utm\\_term=TNY\\_Daily](https://www.newyorker.com/news/the-future-of-democracy/what-happens-when-the-news-is-gone?utm_campaign=aud-dev&utm_source=nl&utm_brand=tny&utm_mailing=TNY_Magazine_Daily_012720&utm_medium=email&bxid=5be9d2d43f92a40469e23f88&cndid=53528355&esrc=&mbid=&utm_content=A&utm_term=TNY_Daily)
- ▶ BIERMAN, RUURD (2018). *Learning from Public Service Media in Transformation – Digital Transformation Initiative Status Report*. Ginebra: European Broadcasting Union (EBU). [En línea] <http://www.ruurdbierman.com/media/learning-from-public-service-media-in-transformation-report-2018/>
- ▶ BOCZKOWSKI, PABLO J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of communication*, 54(2), 197-213.
- ▶ CALDEVILLA, DAVID; VISA, MARIONA (2013). “El periodisme digital de proximitat. Història i usos actuals. Estudi de VilaWeb local i del portal Madridiario.” *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 49, 29-42.
- ▶ CALVI, LICIA (2004). Um modelo de leitura de narrativa da hiperficção tradicional à exótica. *Designis*, 5, 37-49.
- ▶ CAMPALANS, CAROLINA EUGENIA; RENÓ, DENIS; I GOSCIOLA, VICENTE (2014). *Narrativas transmedia: entre teorías y prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

- ▶ CANOVACA DE LA FUNETE, ENRIQUE (2019). *El periodisme digital amb valor. Claus per a la sostenibilitat de la premsa*. Bellaterra: Aldea Global.
- ▶ CASERO-RIPOLLÉS, ANDREU (2012). Contenidos periodísticos y nuevos modelos de negocio: evaluación de servicios digitales. *El profesional de la información*, 21(4), 341-346.
- ▶ CASERO-RIPOLLÉS, ANDREU (2010). Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 595-601.
- ▶ CASTELLS, MANUEL (2001). *La Galaxia Internet*. Barcelona: Plaza&Janes Editores.
- ▶ CASTELLS, MANUEL (2000). Internet y la sociedad red. *Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento*. Universitat Oberta de Catalunya. [En línia] <https://www.alfabetizaciondigital.redem.org/wp-content/uploads/2017/05/Internet-y-la-sociedad-red..pdf>
- ▶ CEREZO, PEPE (2019a). ‘Reader revenue’, un paso más hacia un modelo de negocio sostenible de los medios. *Retina. El País*. 5 de noviembre. [En línia] [https://retina.elpais.com/retina/2019/11/04/innovacion/1572866739\\_197545.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/11/04/innovacion/1572866739_197545.html)
- ▶ CEREZO, PEPE (2019b). *Suscripciones, “the new black” Los modelos de pago emergentes (1ª parte)*. Madrid: Evoca comunicació e imagen [En línia] <http://evocaimagen.com/dosieres/dosier-evoca-07.pdf>
- ▶ CEREZO, PEPE (2017). *En busca del modelo de negocio*. Madrid: Evoca comunicació e imagen.
- ▶ CHAKRABORTY, ABHIJAN, PARANJPE, BHARGAVI; KAKARLA, SOURYA; GANGULY, NILOY (2016). Stop clickbait: Detecting and preventing clickbaits in online news media. *IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM)*, 9-16.
- ▶ CIBERNÀRIUM (2016). *Escriu i crea continguts per a la web. Capacitació Tecnològica per a Professionals i Empreses*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona [En línia] <https://docplayer.es/60364299-Escriu-i-crea-continguts-per-a-la-web.html>

- ▶ COSTERA MEIJER, IRENE (2010). Democratizing Journalism? Realizing the citizen's agenda for local news media. *Journalism Studies*, 11(3), 327-342.
- ▶ CRUSAFON, CARMINA (2016). *Models de negoci de la premsa de proximitat: 10 claus per una fórmula més eficient a partir de l'anàlisi de la innovació digital internacional*. Barcelona: AMIC.
- ▶ DE AGUILERA-MOYANO, JOAQUÍN; BAÑOS-GONZÁLEZ, MIGUEL, & RAMÍREZ-PERDIGUERO, JAVIER (2015). Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. *Revista Latina de comunicación social*, (70), 519-538.
- ▶ DEUZE, MARK (2004). What is multimedia journalism?. *Journalism studies*, 5(2), 139-152.
- ▶ DÍAZ ESPINA, CAROL (2019). 9 ideas sobre suscripción en la prensa regional y nativa. *Medium*. 25 de setembre [En línea] <https://medium.com/dogtrack/9-ideas-sobre-suscripci%C3%B3n-en-la-prensa-regional-y-nativa-beeb25b5317b>
- ▶ DÍAZ-NOCI, JAVIER (2010). Medios de comunicación en Internet: algunas tendencias. *El profesional de la información*, 19(6), 561-567.
- ▶ DÍAZ-NOCI, JAVIER (2009). Multimedia y modalidades de lectura: una aproximación al estado de la cuestión. *Comunicar*, 17(33), 213-219.
- ▶ DÍAZ-NOCI, JAVIER; SALAVERRÍA, RAMÓN (2003). *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.
- ▶ DOMINGO, DAVID; ALBORCH, FEDERICA; ARAÛNA, NÚRIA (2009). *La informació de proximitat als informatius televisius catalans*. Bellaterra: Observatori de la Comunicació Global (InCom-UAB).
- ▶ DRUL, GEORGETA (2015). Formas de la convergencia de medios y contenidos multimedia: Una perspectiva rumana. *Comunicar*, 22(44), 131-140.
- ▶ DWYER, TIM (2010). *Media convergence*. Maidenhead: McGraw-Hill Education, Open University Press.
- ▶ ESCALONA, NÚRIA (2013). *DigiTalk : del màrqueting directe a la comunicació 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

- ▶ FERRI, GEORGINA (2019). Estratègies per augmentar els ingressos (en digital també!). Conferència dins del cicle E-ComLab, Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura, Universitat Autònoma de Barcelona, 11 de desembre [En línia] <https://campusmedia.uab.cat/index.php/video/2141/ecomlab-georgina-ferri/>
- ▶ FONDEVILA, JOAN FRANCESC; JIMÉNEZ, HERLAYNNE (2012). El peso de la hipertextualidad en el periodismo digital: estudio comparativo. *Cuadernos. info*, (30), 31-40.
- ▶ FRANCO, GUILLERMO (2008). *Cómo escribir para la web*. Austin: Centro Knight para el Periodismo en las Américas.
- ▶ GARCÍA-ALONSO MONTROYA, PEDRO (2006). Periodismo digital y periodismo ciudadano. Análisis y propuestas en torno al periodismo digital: VII Congreso Nacional Periodismo Digital. 2, 251-262.
- ▶ GARCÍA-AVILÉS, JOSÉ A.; MEIER, KLAUS; KALTENBRUNNER, ANDRY; CARVAJAL, MIGUEL; KRAUS, DANIELA (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: Models of media convergence. *Journalism practice*, 3(3), 285-303.
- ▶ GIFREU-CASTELL, ARNAU (2014). El documental interactiu i transmèdia. Aproximació, estat de desenvolupament i anàlisi de casos en l'àmbit espanyol. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi*. Vol. 31 (2) (novembre 2014), 19-45.
- ▶ GONZÁLEZ BORJAS, ANTONIA (2000). El fenómeno de la “edición local” y la prensa local. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 3 i 4, 87-97.
- ▶ GOYANES MARTÍNEZ, MANUEL (2013). Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19(1), 419-431.
- ▶ GUILLAMET, JAUME (2013). Periodisme i història, en un canvi de cicle. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi*, 30(1), 9-23 [En línia] <https://publicacions.iec.cat/repository/pdf/00000194/00000022.pdf>
- ▶ HARTE, DAVE; TURNER, JEROME; WILLIAMS, ANDY (2016). Discourses of enterprise in hyperlocal community news in the UK. *Journalism Practice*, 10(2), 233-250.

- ▶ HEIDER, DON; MCCOMBS, MAXWELL; AND POINDEXTER, PAULA M. (2005). What the Public Expects of Local News: Views on Public and Traditional Journalism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82, 952-967.
- ▶ HENDRICKS, ALICE (2016). Becoming a Digital-First Organization. *Nonprofit Technology Conference*. 19 de maig. [En línea] <https://www.nten.org/article/becoming-digital-first-organization/>
- ▶ HOWLEY KEVIN (2009) *Understanding Community Media*. Los Angeles: Sage Publications.
- ▶ IAB SPAIN (2019). Inversión Publicitaria en Medios Digitales Resultados. [En línea] <https://iabspain.es/la-inversion-en-publicidad-digital-supera-por-primera-vez-los-3-000-millones-de-euros/>
- ▶ JENKINS, HENRY (2010). Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus. *Continuum*, 24(6), 943-958.
- ▶ JENKINS, HENRY (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- ▶ JENKINS, HENRY (2007). Transmedia Storytelling 101. March 2007. *Henry Jenkins: Blog*. [En línea] [http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia\\_storytelling\\_101.html](http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html)
- ▶ JENKINS, HENRY (2003). Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger. *MIT Technology Review*. [En línea] <https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/>
- ▶ JENKINS, HENRY, & DEUZE, MARK (2008). Editorial. *Convergence culture. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 5-12.
- ▶ JENKINS, HENRY (2007). Transmedia Storytelling 101. March 2007. *Henry Jenkins: Blog*. [En línea] [http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia\\_storytelling\\_101.html](http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html)
- ▶ JENSEN, KLAUS BRUHN (2010). *Media convergence: The three degrees of network, mass and interpersonal communication*. Nova York: Routledge.

- ▶ KAHN, PAUL; PETERS, RONNIE; LANDOW, GEORGE P. (1995) Three fundamental elements of visual rhetoric in hypertext. *Designing user interfaces for hypermedia*, 167-178. Springer, Berlin, Heidelberg.
- ▶ KIESOW, DAMON (2018). What it really means to shift to reader revenue. *American Press Institute*. 2 d'octubre [En línia] <https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-really-means-to-shift-to-reader-revenue/>
- ▶ KILIAN, CRAWFORD (2015). *Writing for the Web*. Self-Counsel Press.
- ▶ Kleis Nielsen, Rasmus (2015). Local journalism: The decline of newspapers and the rise of digital media. Londres, Nova York: IB Tauris [En línia] <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-12/Local%20Journalism%20-%20the%20decline%20of%20newspapers%20and%20the%20rise%20of%20digital%20media.pdf>
- ▶ KOLODZY, JANET (2013). *Practicing convergence journalism: An introduction to cross-media storytelling*. Nova York: Routledge.
- ▶ KOLODZY, JANET (2006). *Convergence journalism: Writing and reporting across the news media*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- ▶ KOVACH, BILL; ROSENSTIEL, TOM (2003). *Los elementos del periodismo*. Madrid: Ediciones El País
- ▶ LABORATORIO DE PERIODISMO (2018). Piels: “Tendemos a crear un producto para todos porque así es como era el periodismo antes, pero ya no funciona así”. 16 de juliol. [En línia] <https://laboratoriodeperiodismo.org/del-digital-first-al-audience-first/?cn-reloaded=1>
- ▶ LAWSON-BORDERS, GRACIE (2006). *Media organizations and convergence: case studies of media convergence pioneers*. Routledge.
- ▶ MARTORI, AIDA (2018). Betevé: ¿de la televisión hiperlocal al transmedia? Un análisis de la evolución. *Quaderns del CAC*, (44), 57-69.
- ▶ MARTORI, AIDA (2017). Televisió pública de proximitat a Catalunya. La relació amb TV3 i els intercanvis de contingut informatiu. *Tesi doctoral*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- ▶ MASIP, PERE; MICÓ JOSEP LLUÍS (2010). *La convergència comunicativa a la premsa local i comarcal: noves perspectives per a la informació*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- ▶ MEDIA INSIGHT PROJECT (2018a). Paths to Subscription: Why recent subscribers chose to pay for news. *American Press Institute*, 27 de febrer. [En línia] <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/paths-to-subscription/>
- ▶ MEDIA INSIGHT PROJECT (2018b). The Locally Engaged subscribe because they care about the community. *AMERICAN PRESS INSTITUTE*, 27 de febrer. [En línia] <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/the-locally-engaged/>
- ▶ METZGAR, EMILY T.; KURPIUS, DAVID; ROWLEY, KAREN M. (2011). Defining hyperlocal media: Proposing a framework for discussion. *New Media & Society*, 13(5), 772-787.
- ▶ MOLONEY, KEVIN T. (2011). *Porting transmedia storytelling to journalism* (Doctoral dissertation). University of Denver.
- ▶ MURDOCK, GRAHAM (2000). Digital Futures: European Television in the Age of Convergence. A: J. Wieten, G. Murdock & P. Dahlgren (Eds.). *Television across Europe. A Comparative Introduction*. London: Sage.
- ▶ NAFRÍA, ISMAEL (2017). *La reinvençió del The New York Times*. Austin: Knight Center for Journalism in the Americas.
- ▶ NEWMAN, NIC; FLETCHER, RICHARD; KALOGEROPOULOS, ANTONIS; KLEIS NIELSEN, RASMUS (2019). *Reuters Institute Digital News Report 2019*. Reuters Institute i Oxford University [En línia] [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_o.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_o.pdf)
- ▶ NIELSEN, JAKOB (2000). Eyetracking Study of Web Readers. Nielsen Norman Group. 13 de maig [En línia] <https://www.nngroup.com/articles/eyetracking-study-of-web-readers/>
- ▶ PALACIOS, MARCOS; DÍAZ-NOCI, JAVIER (Eds.). (2007). *Ciberperiodismo: métodos de investigación: una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada*. Universidad del País Vasco.

- ▶ PÉREZ-SOLER, SUSANA (2017). *Periodismo y redes sociales: claves para la gestión de contenidos digitales*. Editorial UOC.
- ▶ PETIT, MARTÍ (2017). *Conferència: El futur de la TV i l'audiovisual*. Fundació Josep Irla. 7 de febrer, CCCB [en línia] <https://www.youtube.com/watch?v=vgF8UfHkhLE&t=193s>
- ▶ POINDEXTER, PAULA M. (2016). *News for a Mobile-first Consumer*. Peter Lang, International Academic Publishers.
- ▶ POTTHAST, MARTIN; KÖPSEL, SEBASTIAN; STEIN, BENNO; HAGEN, MATTHIAS (2016). Clickbait detection. *European Conference on Information Retrieval*, 810-817.
- ▶ PRADO, EMILI (2004). La televisión local entre el limbo regulatorio y la esperanza digital. En: *Documento de Trabajo 60/2004*. Fundación alternativas. [En línia] [http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain\\_2077.pdf](http://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2077.pdf)
- ▶ QUANDT, THORSTEN; SINGER, JANE B. (2009). Convergence and cross-platform content production. A: Berkowitz, Daniel, Wahl-Jorgensen, K. i Hanitzsch, T. *The handbook of journalism studies*. Nova York, Routledge. 130-144.
- ▶ RADCLIFFE, DAMIAN (2012). *Here and Now: UK Hyperlocal Media Today*. London: Nesta [En línia] [https://media.nesta.org.uk/documents/here\\_and\\_now\\_uk\\_hyperlocal\\_media\\_today.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/here_and_now_uk_hyperlocal_media_today.pdf)
- ▶ RENÓ, DENIS; CAMPALANS, CAROLINA; RUIZ, SANDRA; GOSCIOLA, VICENTE (2014). *Periodismo transmedia: miradas múltiples*. Barcelona: Editorial UOC.
- ▶ RIUS, CLÀUDIA (2016). *Periodisme i literatura, l'escriptura al món 2.0*. Treball final de grau. Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona [En línia] [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/170103/TFG\\_Rius\\_Llorens\\_Claudia.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/170103/TFG_Rius_Llorens_Claudia.pdf)
- ▶ RODRÍGUEZ REY, ANA; ENGUIX GONZÁLEZ, ALICIA; ROJAS-TORRIJOS, JOSÉ LUIS; GARCÍA-GORDILLO, MAR (2015). La calidad de los medios y el uso de fuentes periodísticas en la prensa local de referencia en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 21, 85-100.
- ▶ ROJAS, JOSÉ LUÍS; GONZÁLEZ-ALBA, JOSÉ ANTONIO (2018). La newsletter como producto periodístico en la búsqueda de nuevos lectores. Estudio

- de boletines de noticias de El País, El Español y El Independiente. *AdComunica*, (15), 165-195.
- ▶ ROVIRA, JORDI (2007). La nova mirada dels lectors de premsa. *Capçalera*, juny-agost, 26-31.
  - ▶ SAID-HUNG, ELIAS; RÖMER PIERETTI, MAX; VALENCIA-COBOS, JORGE (2014). 'El periodisme transmedia desde los medios digitales iberoamericanos'. Dins: Renó, Denis; Campalans, Carolina; Ruiz, Sandra; Gosciola, Vicente (2014). *Periodismo transmedia: miradas múltiples*. Barcelona: Editorial UOC.
  - ▶ SALAVERRÍA-ALIAGA, RAMÓN; GARCÍA-AVILÉS, JOSÉ A.; MASIP, PERE (2010). Concepto de convergencia periodística. A: López, X.; Pereira, X. (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Servicio Editorial de la Universidad de Santiago de Compostela, 41-64.
  - ▶ SALAVERRÍA, RAMÓN, & GARICA-AVILÉS, JOSÉ A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*. Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna (23), 31-47.
  - ▶ SCHAFFER, JAN (2005). Citizens media: Has it reached a tipping point? *Nieman Reports*, Winter. [En línia] <http://www.nieman.harvard.edu/reports/article/100565/Citizens-Media-Has-It-Reached-a-Tipping-Point.aspx>
  - ▶ SCOLARI, CARLOS A. (2013). Lostology: Transmedia storytelling and expansion/compression strategies. *Semiotica*, (195), 45-68.
  - ▶ SCOLARI, CARLOS A. (2012). Narratives transmediàtiques, convergència audiovisual i noves estratègies de comunicació. *Quaderns del CAC*, 38, vol. XV (1), 75-85.
  - ▶ SEALE, SHELLEY (2020). New York Times CEO shares his guide to thriving in the next decade. International News Media Association. 19 de gener. [En línia] <https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/new-york-times-ceo-shares-his-guide-to-thriving-in-the-next-decade>
  - ▶ SINGER, JANE (2018). Theorizing Digital Journalism: The Limits of Linearity and the Rise of Relationships. A: Eldridge, S. and Franklin, B. (Eds.), *The Routledge Handbook of Developments in Digital Journalism Studies*. New York: Routledge.

- ▶ SINGER, JANE; DOMINGO, DAVID; HEINONEN, ARI; HERMIDA, ALFRED; PAULUSSEN, STEVE; QUANDT, THORSTEN; REICH, ZVI; VUJNOVIC, MARINA (2011). *Participatory Journalism: Guarding open gates at online newspapers*. Wiley-Blackwell.
- ▶ STRAUBHAAR, JOSEPH D. (2008). Rethinking Cultural Proximity: Multiple Television Flows for Multilayered Cultural Identities. Paper presentat a: *International Communication Association*, TBA, Montreal, Quebec, Canada [En línia] [http://citation.allacademic.com/meta/p232732\\_index.html](http://citation.allacademic.com/meta/p232732_index.html)
- ▶ STRAUBHAAR, JOSEPH D. (2007). *World television: From global to local*. Los Angeles: Sage.
- ▶ THORSTERN, Q QUANDT; SINGER, JANE (2009). Convergence and Cross-platform Content Production. A: K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Eds.), *The Handbook of Journalism Studies*. Routledge, 130-144.
- ▶ THURMAN, NEIL; LUPTON, BEN (2008). Convergence calls: Multimedia storytelling at British news websites. *Convergence*, 14(4), 439-455.
- ▶ TOMÉ, PEPE (2011). *Conecta!*. Libros de Cabecera.
- ▶ VERA, ESTHER (2019). Alan Rusbridger: El millor model de negoci és la confiança i la qualitat. *Diari Ara*, 24 de novembre [En línia] [https://www.ara.cat/suplements/diumenge/Alan-Rusbridger-negocles-confianza-qualitat\\_o\\_2349964991.html](https://www.ara.cat/suplements/diumenge/Alan-Rusbridger-negocles-confianza-qualitat_o_2349964991.html)
- ▶ VERA, ESTHER (2020). L'ARA: una comunitat més forta per garantir el periodisme lliure. *Diari Ara*, 1 de març.
- ▶ VICENS, JOAN ALBERT (2018). La postveritat com a sistema. *Perifèria*, 5, 59-102 [En línia] <https://www.raco.cat/index.php/PeriferiaCPG/article/view/342942/434134>
- ▶ WILLIAMS, ANDY; BARNETT, STEVEN; HARTE, DAVE; TOWNEND, JUDITH (2014). *The state of UK hyperlocal community news: findings from a survey of practitioners*. Cardiff University, University of Westminster i Birmingham City University.

# **ANNEXOS**



## A. Guió entrevistes

- ▶ Nom del mitjà:
- ▶ Nom i cognoms de la persona que respon el qüestionari:
- ▶ Càrrec que ocupa la persona dins el mitjà:

### ***PRIMERA PART: PREGUNTES DE FUNCIONAMENT DEL MITJÀ***

1. Pot detallar de quins recursos humans disposa el mitjà que dirigeix i quin és el perfil de cadascun de les persones que en formen part (formació i tasques que desenvolupa)?

2. Com s'organitza el treball entre aquests perfils? Hi ha perfils específics per a produir notícies en paper i d'altres per al web i/o xarxes socials? Hi ha perfils específics per a fer vídeos, infografies, àudios..? Tothom fa de tot?

3. Pot detallar quina és la rutina del mitjà, durant un dia (o setmana) complet(a)? (indiqui a quina hora hi ha reunió d'edició, si s'escau, i si les rutines de producció van marcades per la producció d'un producte comunicatiu imprès o bé per la immediatesa de la part digital, o una combinació d'ambdues, i com treballen en aquest sentit)

4. El contingut s'adapta per a les diferents plataformes? Detalli en quina mesura.

5. Els integrants del mitjà, han rebut alguna vegada formació sobre ús de plataformes digitals, creació de contingut multimèdia, producció de vídeos, gestió de xarxes socials, etc.?

6. Creu que es pot parlar d'un mitjà de comunicació amb una redacció convergent, en què es produeix informació per al paper i per a la part digital d'una manera integrada?

## ***SEGONA PART: METODOLOGIA DE BIERMAN***

Llisti, almenys, dos elements per a cadascun dels següents enunciats:

a) Elements conductors que propicien la transformació digital o que la fan necessària.

b) Objectius que persegueix la seva organització amb l'adaptació a l'era digital.

c) Barreres que detecten a l'hora de dur a terme la transformació, i que poden bloquejar aquest procés.

d) Elements facilitadors per a aconseguir els objectius marcats (en relació amb els de l'enunciat b).

## ***TERCERA PART: PREGUNTES DE CONTEXT***

I) Podria definir breument què entén per mitjà multimèdia?

II) I per mitjà transmèdia?

III) Creu que el mitjà s'adequa a alguna de les dues classificacions anteriors, o que s'hi podria adequar en el futur?

## B. Taules anàlisi quantitativa

TAULA DIMENSÍO SUPORT:

	Semanari de l'Alt Empordà	El 9 Nou	El portal Centelles	Regió 7	Anoa Dian	Dian de Sabadell	Revista Alala	Som Garrigues	Segre	El vellere	Semanari l'Ebre
Mitjà	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Paper	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Web	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Altres mitjans tradicionals (televisió o ràdio)	no	si/televisió i ràdio	no	no	no	no	no	no	si (televisió: Lleida TV)	si (El Vallere TV (eparat al web que porta al Youtube))	si: Canal Terres de l'Ebre (vinculació), Imagina Ràdio (comparteix seu), Aquests mitjans, no obstant, funcionen de manera independent.
Twitter	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Facebook	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
Instagram	si	si	si	si	si	si	si	no	si	si	no
Youtube	si (inactiu)	si	no	si	si	si	no	no	no	si (inactiu)	no
Canal de Telegram	si	si	no	si	si	si	no	no	si	no	no
Canal de Whatsapp	no	si	si (només per rebre)	no	no	no	no	no	no	no	si
LinkedIn	si	si (impeparatu)	si (impeparatu)	si	si (inactiu)	si (inactiu)	no	no	si (inactiu)	no	no
Altres publicacions especials	si (xats, blogs, publicacions especials)	si (revista Empordà Gastronòmic, que es distribueix de manera conjunta)	si (suplement 9Magazin)	no	no	si (còmic)	si: revista Papers de vi	si (Som Esports i Som Camalla)	si (Amari, La nova l'atrega, Aue)	si (La nova Conca, El traveser)	no
Total Suports	8	5	7	8	8	8	5	4	8	8	7
		* 2 perfils: Revista del Baix Empordà i Empordà Gastronòmic. Es plantegen engagar Youtube i Whatsapp, però no hi ha estratègia									









