

Treball de Fi de Grau

Títol

El “digital first” comarcal: anàlisi i proposta de millora de l’edició digital d’*El 9 Nou* (Osona i el Ripollès)

Autoria

Pol Baraza Curtichs

Professorat tutor

Josep Àngel Guimerà Orts

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

1 de juny de 2022	X
29 de juliol de 2022	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	El “digital first” comarcal: anàlisi i proposta de millora de l'edició digital d' <i>El 9 Nou</i> (Osona i el Ripollès)		
Castellà:	El “digital first” comarcal: análisis y propuesta de mejora de la edición digital de <i>El 9 Nou</i> (Osona y el Ripollès)		
Anglès:	The local “digital first”: analysis and proposal for the improvement of the digital edition of <i>El 9 Nou</i> (Osona and el Ripollès)		
Autoria:	Pol Baraza Curtichs		
Professorat tutor:	Josep Àngel Guimerà Orts		
Curs:	2021/2	Grau:	Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Periodisme digital, pàgina web, estratègia digital, xarxes socials, premsa local
Castellà:	Periodismo digital, página web, estrategia digital, redes sociales, prensa local
Anglès:	Digital journalism, web page, digital strategy, social networks, local press

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El periodisme digital és una model ha guanyat força en el sector, i més quan la difusió dels mitjans en paper disminueix i l'audiència a internet augmenta. Hi ha mitjans com <i>El 9 Nou</i> que aborden aquesta qüestió, però encara tenen una estructura empresarial i periodística tradicional i això en dificulta la plena implementació. Aquest Treball de Fi de Grau, per una banda, analitza l'edició digital del diari comarcal i, per altra, proposa una desena d'accions que li han de permetre a l'empresa millorar el posicionament i els continguts digitals.
Castellà:	El periodismo digital es una modelo que ha ganado bastante en el sector, y más cuando la difusión de los medios en papel disminuye y la audiencia en internet aumenta. Hay medios como <i>El 9 Nou</i> que abordan esta cuestión, pero todavía tienen una estructura empresarial y periodística tradicional y eso dificulta su plena implementación. Este Trabajo de Fin de Grado, por un lado, analiza la edición digital del diario comarcal y, por otro, propone una decena de acciones que deben permitir a la empresa mejorar el posicionamiento y los contenidos digitales.
Anglès:	Digital journalism is a model that has gained a lot of ground in the sector, especially when the circulation of print media is decreasing and the internet audience is increasing. There are media such as <i>El 9 Nou</i> that address this issue, but they still have a traditional business and journalistic structure and this hinders its full implementation. This Final Degree Project, on the one hand, analyses the digital edition of the regional newspaper and, on the other, proposes ten actions that should enable the company to improve its positioning and digital content.



Universitat Autònoma de Barcelona

**Facultat de Ciències
de la Comunicació**

TREBALL DE FI DE GRAU

GRAU EN PERIODISME

**El 'digital first' comarcal: anàlisi i proposta de millora
de l'edició digital d'*El 9 Nou* (Osona i el Ripollès)**

EL 9 NOU

Autor: **Pol Baraza i Curtichs**

Tutor: **Josep Àngel Guimerà i Orts**

Facultat: **Ciències de la Informació**

– Juny de 2022 –

*“No només estem aquí per explicar el món.
Hi som per fer-lo millor. Això és l’Escola
Giró. Ens hem de contagiar de la mirada
crítica del discurs.”*

– **Xavi Giró**, professor de periodisme

Agraïments

Al meu tutor, Josep Àngel Guimerà. Aquest Treball de Fi de Grau no hauria estat possible sense la seva ajuda constant, el suport, els consells i les correccions. S'ha mostrat proper des de l'inici i s'ha preocupat per com evolucionava el projecte, motiu pel qual li agraeixo molt.

A la família, pel suport incondicional al llarg dels quatre anys de la carrera de Periodisme i pels esforços personals i econòmics que han hagut de fer per tal que el seu fill sigui el primer de moltes generacions a tenir una carrera universitària.

A l'equip directiu d'*El 9 Nou*, Beth Codina, gerent de Premsa d'Osona (PROSA), i Víctor Palomar, director de l'edició d'Osona i el Ripollès, que sempre m'han obert les portes dels despatxos per tractar el treball. Per descomptat, també als redactors Txell Vilamala, Guillem Rico, Isaac Moreno i Jordi Vilarrodà, que des de l'inici es van mostrar disposats a participar-hi. Les converses amb tots ells han sigut essencials per conèixer la realitat del mitjà i les inquietuds de qui en forma part.

Per acabar, a l'Enric Borràs, redactor en cap del diari *Ara*, i a Medir Plandolit, editor digital d'informatius de TV3, que amb els seus testimonis he pogut donar a conèixer l'èxit de dos mitjans de comunicació digitals de referència a Catalunya i he pogut teixir paral·lelismes amb *El 9 Nou*.

Sumari

1. Introducció	6
2. Context	8
2.1. La irrupció dels mitjans digitals	8
2.2. L'any 2008, el punt de partida de la baixada del paper i l'increment del consum digital	9
2.3. L'estat de la premsa a Catalunya: el cas de la digital	14
2.4. Els principals reptes dels mitjans periodístics	15
3. El 9 Nou d'Osona i el Ripollès: la realitat del bisetmanari	20
3.1. Repàs històric i el posicionament del mitjà	20
3.2. El mitjà, en xifres	22
3.2.1. Audiència digital	22
3.2.2. Dispositius electrònics	23
3.2.3. Perfil dels lectors	24
3.3. El mur de pagament i els diferents models de subscripció	26
3.3.1. Per quin motiu la gent no paga per les notícies?	29
3.4. Les xarxes socials: l'aparador final del producte	31
3.4.1. Les xarxes d'El 9 Nou	34
3.4.2. Els nous perfils professionals	37
3.5. El Pla Estratègic 2021-2025: el full de ruta	39
3.5.1. Anàlisi i aparició de les dificultats	39
3.5.2. Les línies estratègiques	43
4. Entrevistes	46
4.1. Beth Codina, la visió empresarial del grup de comunicació d'El 9 Nou	46
4.1.1. Continguts més visuals, basats en infografies i gràfiques	47
4.1.2. Líders en l'àmbit digital, l'objectiu més ambiciós	50
4.1.3. Teixir una base sòlida de subscriptors	52
4.2. Víctor Palomar, la visió des de la direcció del diari	52
4.2.1. L'empresa no hi destina els suficients recursos, segons Palomar	54
4.2.2. El punt de partida: canviar la rutina de treball	54
4.2.3. El principal repte, créixer i consolidar la comunitat digital	55
4.3. Els periodistes de la redacció prenen la paraula	57
4.3.1. Manca d'una estratègia digital	58
4.3.2. Les xarxes socials, poc explotades	59

4.3.3. El problema sistèmic: la manca de recursos humans	60
4.4. El cas del diari Ara, relatat per Enric Borràs	63
4.4.1. Pensar primer en el digital	65
4.4.2. La mentalitat de l'equip	66
4.4.3. Els perfils més essencials	67
4.4.4. La gestió de les xarxes socials i la importància de prestar atenció a l'audiència	67
4.5. Medir Plandolit, al capdavant del 324.cat, el portal digital de la CCMA	68
4.5.1. Posar el digital al centre de la redacció en el sentit literal i figurat	69
4.5.2. Prestar atenció a l'audiència	71
4.5.3. Convençut que tenen una de les millors estratègies en xarxes socials	72
4.5.4. Els reptes i els perfils professionals	73
4.6. Principals conclusions	74
5. Pla d'actuació per millorar el posicionament digital	77
6. Bibliografia i webgrafia	94
7. Annexos	98
7.1. Entrevista a Beth Codina, gerent de Premsa d'Osona (PROSA)	98
7.2. Entrevista a Víctor Palomar, director d'El 9 Nou d'Osona i el Ripollès	104
7.3. Entrevista a Enric Borràs, cap de redacció del diari Ara	108
7.4. Entrevista a Medir Plandolit, editor del 324.cat	113
7.5. Permisos	121
7.5.1. Beth Codina	121
7.5.2. Víctor Palomar	123
7.5.3. Txell Vilamala	125
7.5.4. Guillem Rico	127
7.5.5. Jordi Vilarrodà	129
7.5.6. Isaac Moreno	131
7.5.7. Enric Borràs	133
7.5.8. Medir Plandolit	135

1. Introducció

La meua vinculació amb *El 9 Nou* va començar el juny de 2021, quan hi vaig entrar a treballar per cobrir la informació política i social d'Osona i el Ripollès. Hi vaig aterrar amb l'esperit de créixer professionalment i de contribuir en el projecte. Sens dubte, es tractava d'un repte que afrontava amb vertigen, atès que tenia poca experiència en el món de la premsa escrita. Les anteriors feines que havia tingut estaven relacionades més aviat amb el periodisme digital, tret de les col·laboracions amb la revista local del meu poble.

Es tractava, doncs, d'adaptar-se a unes noves rutines de treball i a un format, el paper, que el diari –bé, bisetmanari– té molt explotat i que amb el pas dels anys li ha permès posicionar-se com el mitjà de referència de la premsa comarcal. L'equip treballa amb la mirada posada al dijous i al diumenge a la nit, dies en què es fan els tancaments de les edicions. En les primeres setmanes, vaig començar a tenir la sensació que la versió digital del diari jugava un rol secundari, que quedava arraconada, i que aquest canal s'aprofitava poc per crear continguts destinats a la comunitat digital. Un fet que venia determinat per la manca d'una estratègia en comunicació i de perfils que en ple segle XXI estan més presents que mai en la majoria de redaccions digitals de mitjans de comunicació.

Arribats a aquest punt, en ple procés per decidir el tema del Treball de Fi de Grau (TFG) i ja amb el compte enrere en marxa per presentar la proposta, vaig arribar a la conclusió que la transformació digital d'*El 9 Nou* era un fil que podia estirar, a través del qual crearia un seguit de recomanacions que li permetria a l'empresa definir un rumb clar per afrontar la transformació del mitjà.

Aquella idea que va sortir enmig de l'estiu, i que l'equip directiu va validar, va anar prenent forma i finalment s'ha materialitzat amb aquest TFG. D'entrada, el projecte fa un recorregut per la irrupció dels mitjans de comunicació en els Països Catalans i fa esment dels principals reptes del sector. El periodisme digital ha guanyat molta força en els darrers anys, i més quan les empreses observen que la difusió en paper disminueix i l'audiència a internet augmenta. Hi ha mitjans que ja estan abordant

aquesta qüestió, com és el cas d'*El 9 Nou*, però aquest encara té una estructura empresarial i periodística tradicional que en dificulta la plena implementació. En aquest sentit, el treball fa una diagnosi de l'estat amb què es troba *El 9 Nou*, sense perdre de vista que el mitjà ja disposa d'un pla estratègic, on es defineixen alguns objectius que l'empresa vol emprendre per gestionar la incertesa. Tot plegat, nodrit amb entrevistes professionals del mitjà local i a redactors en cap i editors del diari *Ara* i el 324.cat, el portal informatiu de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisual (CCMA), pensades per reflectir casos d'èxit i rutines de treball d'altres empreses de comunicació.

La finalitat d'aquest treball és doble. D'entrada, descriure i analitzar l'estat de tots els vessants del mitjà –com per exemple l'audiència i el model de negoci, que és el repte més ambiciós del sector– per tal de conèixer quin és el punt de partida. A partir d'aquí, elaborar una proposta de millora amb una desena d'accions que estan pensades per guanyar més presència en l'àmbit digital i millorar la competitivitat. Des de definir una estratègia de publicació web o xarxes socials, fins a la incorporació de nous perfils professionals.

Els mitjans locals juguen un paper molt important en la societat. Fan valdre el territori i en el cas d'*El 9 Nou*, fins i tot el món rural. Malgrat que juguin a lligues diferents que les grans capçaleres, al sector s'hi respiren els mateixos reptes i tots els mitjans, petits i grans, els han d'afrontar amb el mateix compromís. La transformació és un dels que més ha destacat. Molts d'ells ja han aconseguit establir l'empresa. D'altres, encara es troben pel camí, però amb el fi d'establir-s'hi i consolidar-se.

2. Context

2.1. La irrupció dels mitjans digitals

En un moment en què la premsa estava consolidada i es deixaven enrere episodis foscos marcats per la censura de diferents règims dictatorials, el conjunt del periodisme es va veure immers en un nou món que canviaria el rumb del conjunt del sector: el naixement d'Internet, també conegut com a *World Wide Web*. El va crear Timothy John Berners-Lee, membre del CERN (European Organization for Nuclear Research) el 1989. Era un dispositiu que “emmagatzemaria documents de tota mena que serien consultats i editats a través d'una mena de teclat amb palanques” (Delgado & Bush, 2021), que eren accessibles a través de diferents navegadors, tot i que no va ser fins a l'abril de 1993 que “es va permetre l'ús lliure i gratuït”. Es tractava, sens dubte, d'una invenció que els mitjans sabien perfectament que no havien de desaprofitar.

Va ser gràcies a aquest servei i amb l'impuls de xarxes privades, com Ibertex, Goya Servicios Telemáticos, Spritel i Servicom, que “l'aparició de les primeres publicacions digitals no es van deixar esperar” (Salaverría, 2016). Segons la història documentada, almenys des de gener de 1994, a Espanya la primera publicació que “es podia llegir per via electrònica eren els continguts del Butlletí Oficial de l'Estat” (Salaverría, 2016).

En el cas dels mitjans digitals, als Països Catalans va destacar la revista valenciana *El Temps*, propietat d'Edicions del País Valencià, que es va endinsar a Internet entre l'estiu i la tardor del 1994. Segons Salaverría, pel que fa a les publicacions periodístiques pròpiament dites, “els primers diaris espanyols d'informació general en oferir una edició digital per part dels seus continguts van ser *El Periódico de Catalunya* i, pocs dies després, *El Mundo*. Els dos van llançar les edicions a Servicom en els primers dies de novembre de 1994” (Salaverría, 2016). A més o menys complicacions, la resta de mitjans van pujar al tren de la transformació digital.

Més enllà dels primers servidors de proveïment d'Internet, com Servicom, també va aparèixer un dels primers directors locals, “La Infopista”. Va ser impulsat el 14 de juny de 1995 per l'empresa Partal, Maresma & Associats, liderada pels periodistes Vicent Partal i Assumpció Maresma, amb el suport de Joan Subirat. Va néixer amb 120 recursos i oferien servei a empreses com Edicions 62, La Caixa, *l'Avui*, *La Vanguardia* i *El Periódico*. Però, “com a precedent tenia una pàgina de la primera versió a Internet de la revista El Temps, que ja havia estat elaborada per Vicent Partal i que es coneixia amb el nom de “The Catalan Freeway” (Vilaweb, 2022)”¹.

Poc temps després, el maig de 1996, “La Infopista” desapareixia per donar pas a *Vilaweb*, que fruit de les innovacions tecnològiques es va consolidar, segons la majoria d'experts, com el mitjà de comunicació digital pioner a Catalunya. Segons Partal, “en un primer moment, es tractava d'un directori de recursos en català, un catàleg de webs, encara que aviat hi vam introduir petites notícies, que es limitaven a un titular i a un petit cos de text”. (Casadevall, 2012, 41). “No sabíem ben bé què fèiem, però vèiem Internet com una oportunitat per als periodistes”, aclareix.

El maig de 1996 també va néixer el segon mitjà en línia de referència de Catalunya: *Osona.com*. Inicialment, aquest mitjà s'anomenava *Osona al dia*, “però el 1998 el nom va canviar a *Osona.com* com l'URL, ja que la gent el coneixia més amb aquest nom” (Puntí, 2016). De fet, aquest diari va ser el que va marcar l'origen de Grup Nació Digital (GND), que es va fundar el 2005 “per cobrir tot el territori de Catalunya, tot i que conserva el seu compromís amb la comunicació de proximitat, ja que va creant edicions territorials” (Puntí, 2016).

2.2. L'any 2008, el punt de partida de la baixada del paper i l'increment del consum digital

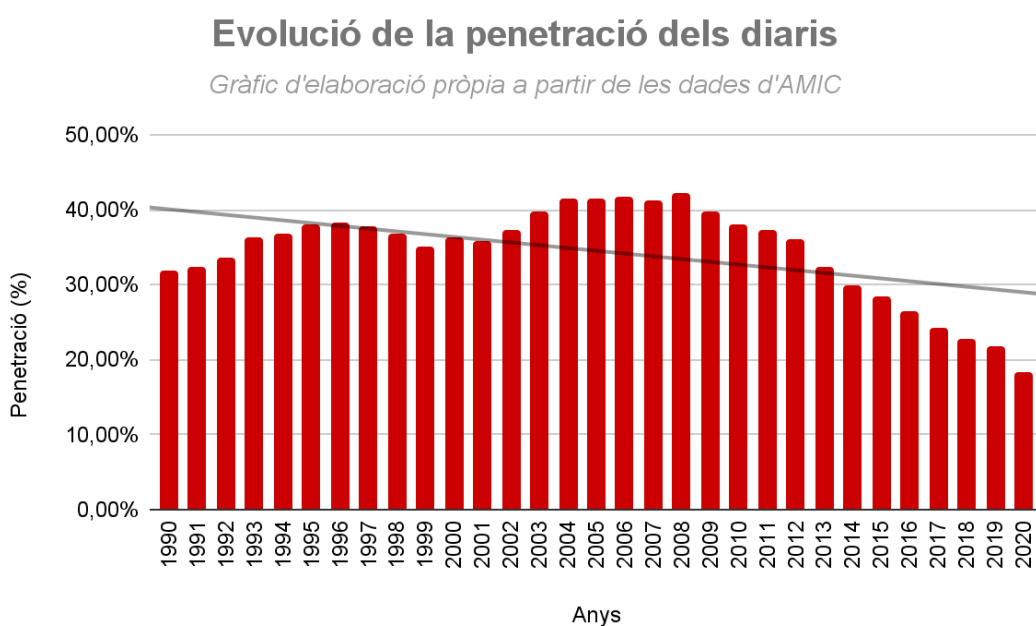
El periodisme viu moments apassionants amb cert vertigen. Cada vegada són més les persones que utilitzen dispositius electrònics per consumir informació periodística i entreteniment. Això, d'entrada, permet a les empreses impulsar noves

¹ Informació extreta de l'apartat “Què és Vilaweb?” d'unes de les primeres pàgines web que van impulsar: <https://www.vilaweb.cat/www/quees.html>

línies de negoci en l'àmbit digital —com el periodisme de dades o el d'històries— i captar l'atenció de nous lectors. Aquells que, el dia d'avui, no serien subscriptors potencials de l'edició impresa, com poden ser els joves i els estudiants. Aquesta és la tònica que se segueix en el conjunt del model periodístic del país. No obstant això, en aquest mateix vessant el consum de la premsa en paper baixa any rere any. I, per tant, a menys consum, menys ingressos econòmics. Un fet que provoca que les empreses s'hagin de reinventar i pensar nous productes. Tot això amb la mirada posada a mantenir el paper, ja que en molts casos és la base de l'empresa i, per altra banda, a guanyar força en el món digital, un model que s'ha consolidat, però que encara es pot explotar molt més.

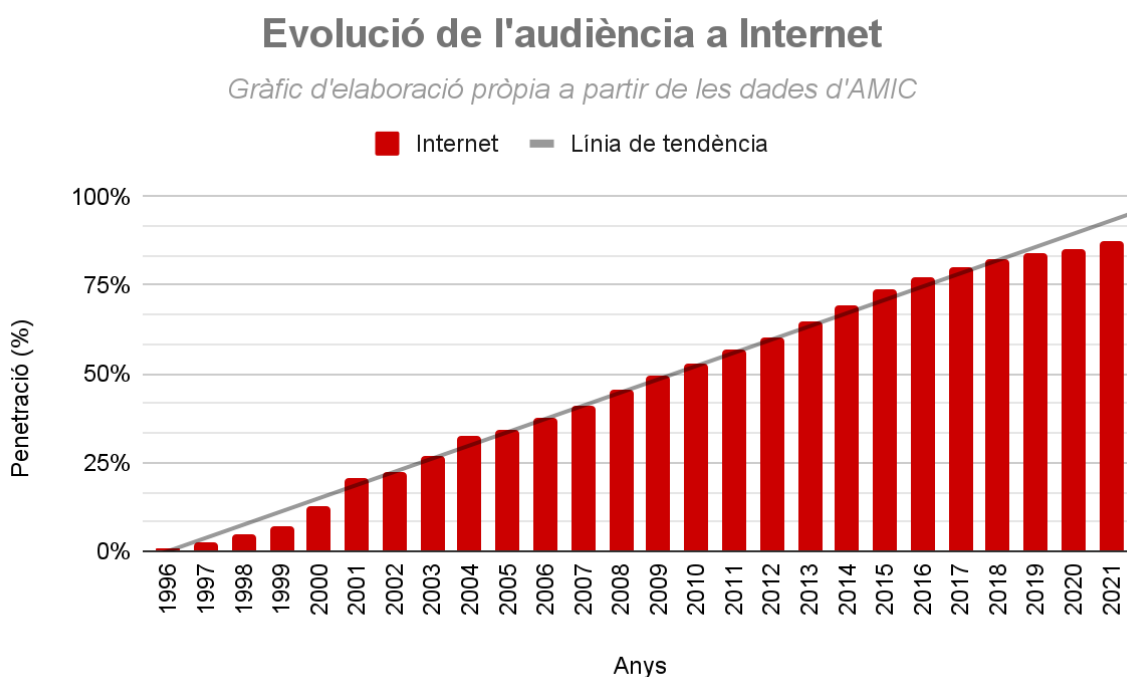
Segons dades de l'Associació per la Investigació de Mitjans de Comunicació (AMIC), recollides al *Marco General de los Medios en España, 2022*, l'audiència dels periòdics va començar a disminuir a partir de l'any 2008, quan va esclatar la crisi financera mundial arran de la bombolla immobiliària. Aquell any, a Espanya, els diaris tenien una penetració a la ciutadania del 42,1%. El 2021, en canvi, es va registrar una penetració del 13,7% (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, 2022). Tal com es reflecteix en l'informe, tots els diaris han vist reduir la massa de lectors.

Figura 1



Però mentre la premsa en paper disminueix, l'ús d'internet —per tant, el consum de mitjans digitals— creix any rere any. El 1996 —any en què l'AIMC comença a comptabilitzar l'audiència de la xarxa—, Internet només tenia una penetració de l'1%. Des d'aleshores, la tendència ha anat a l'alça i ha provocat que el 2021 s'hagi detectat un 87,60% de penetració.

Figura 2



Si ens centrem en l'estat de salut de la premsa de proximitat, malgrat que acostumen a ser mitjans sòlids, observem que se segueix la mateixa tònica i que presenten altres problemes. Tal com s'esmenta a *Model de la Premsa Comarcal 2016*, editat per l'Associació Catalana de la Premsa Comarcal (ACPC) —que està formada per 137 publicacions: 94 en format paper i 43 de digitals—, els mitjans tenien una baixa penetració en l'àmbit digital. Un fet que consideraven que es devia arran de la globalització, en què els lectors “no perceben internet com un mitjà local” (Associació Catalana de la Premsa Comarcal, 2016), sense perdre de vista que “les noves tecnologies juguen un paper fonamental i els nous hàbits de consum dels individus estan fent replantejar els models de treball de la indústria periodística”. Segons l'ACPC, els mitjans de l'associació, amb una oferta especialitzada, “faciliten als seus lectors informació rellevant sobre temàtiques interessants i necessàries

dins de l'àmbit comarcal i local". Es tracta d'informació que si no tractessin aquests mitjans, poques possibilitats tindrien de formar part de l'agenda mediàtica.

En l'estudi del 2016 ja es reflecteixen tres tendències de futur que el dia d'avui són ben presents: creixement dels dispositius mòbils i la seva incidència en l'audiència de la premsa, "increment d'ingressos provinents de la venda d'exemplars en format digital i en alguns casos de la venda d'exemplars en format paper" i la "diversificació de productes i vies d'ingrés", així com el foment de continguts audiovisuals, on la imatge i el so són els protagonistes de la història.

En un comunicat del 16 d'abril de 2021, l'ACPC, amb dades d'Audimèdia, explicava que, "malgrat la complicada conjuntura derivada de la Covid-19", l'impacte de la premsa comarcal sobre la seva audiència es mantenia a l'alça, ja que l'any 2020 es van assolir els 763.820 lectors diaris. Una xifra que "parla de la bona salut" dels mitjans locals i reflecteix que "són el principal canal d'informació per part de la ciutadania de comarques per saber què succeeix al seu entorn immediat, per davant de la ràdio o les xarxes socials" (Premsa Comarcal, 2021).

Quan parlem dels reptes de la digitalització en l'àmbit de la comunicació, els afronten de la mateixa manera tant el *The New York Times* com *El 9 Nou* d'Osona i el Ripollès. Malgrat que juguen a lligues molt diferents, les tendències influeixen en el model del negoci i, de retruc, en l'organització de la redacció. Fins al 2020, la digitalització era un procés latent en totes les redaccions. Les empreses impulsaven iniciatives enfocades en aquest camí, però amb l'esclat de la pandèmia de la Covid-19, "els plans de transició digital s'han accelerat", els quals han estat marcats pels fluxos de treball híbrids. És a dir, periodistes a la redacció i d'altres treballant des de casa. Així es desprèn de l'informe *Tendències i prediccions de periodisme, mitjans de comunicació i tecnologia 2021* de Reuters Institute, que recull la valoració de diferents líders de mitjans de comunicació com *Eldiario.es*, que és el que ens toca més de prop.

En concret, l'estudi fa èmfasi que el "canvi més evident en la pràctica periodística ha estat l'adopció forçada de pràctiques de treball a distància" (Newman, 2021). Un model que, segons alguns experts, ha vingut per quedar-se. Un dels temes

rellevants que es desprèn de l'informe és que les redaccions cada vegada posen més èmfasi en el periodisme de dades, els formats de narració visuals i en l'especialitat. De fet, “aquesta crisi ha fet que moltes redaccions s'adonin del poc que entenen de la ciència i la tecnologia, i del valor d'aquella rara raça de periodistes que poden explicar aquests problemes complexos al públic en general” (Newman, 2021).

Una última qüestió que, segons defensa Premsa Comarcal en el seu estudi del 2016, els seus mitjans ja “tenen una oferta especialitzada” i “faciliten als seus lectors informació rellevant sobre temàtiques interessants i necessàries dins de l'àmbit comarcal i local” (Associació Catalana de la Premsa Comarcal, 2016). En l'estudi també es reflecteix que “veurem un canvi significatiu cap als models de pagament el 2021” com els murs de pagament de *La Vanguardia* o el diari *Ara*. Amb el pas dels anys, els mitjans han fet mans i mànigues per estipular quotes de pagament de subscripcions que s'adeqüin a les necessitats de les empreses. Tal com explica la periodista Gemma Bufias al portal Report.cat, del Col·legi de Periodistes de Catalunya, s'evidencia que “en els darrers temps s'ha generalitzat el fet de pagar per informar-se després d'anys de reticències de moltes capçaleres a fer el pas” (Bufias, 2021).

Però els qui opten per impulsar models de subscripció de pagament s'afronten a dos reptes. El primer de tots és guanyar-se la confiança dels lectors. És a dir, s'ha de convèncer a l'audiència perquè facin una inversió econòmica mensual o anual i el mitjà ha d'oferir productes que es diferenciïn de la competència i el faci únic. El segon repte, i no menys important, és conviure en un sistema en què el concepte de pagar per la informació encara no ha acabat de quallar, i a més quan hi ha mitjans catalans i espanyols que ofereixen tots els continguts en format obert, sense cap mena de restricció, els quals acostumen a rebre quantitats elevades de subvencions públiques i de publicitat institucional, tal com es reflecteix a *Memòria de la Comissió Assessora sobre la Publicitat Institucional 2020*², elaborat per la Generalitat de Catalunya.

² Accessible a través del següent enllaç:

<http://economia.gencat.cat/web/.content/publicacions/memories/arxius/publicitat-institucional/memo-capi2020.pdf>

2.3. L'estat de la premsa a Catalunya: el cas de la digital

Les xifres mostren que la premsa en paper cada vegada perd més difusió, mentre que els mitjans digitals aconsegueixen un més bon posicionament a la societat gràcies a l'evolució de l'audiència d'internet, el canal en què treballen. Això obliga a les empreses basades en models tradicionals a reinventar-se. Un seguit d'accions que estan enfocades en la digitalització. Al llarg dels darrers deu anys, les empreses editores de premsa tradicionals, tant de diaris com de revistes, van haver d'afrontar el repte de la transformació a l'entorn digital, amb més competidors, accés obert a grans volums de contingut informatiu i unes xarxes socials i buscadors que anaven augmentant el seu protagonisme. (Corbella, 2021, 69). Un dels principals problemes de les empreses –com es veurà en el cas d'*El 9 Nou*– rau en el fet que els ingressos que aconsegueixen del digital són molt inferiors respecte a les còpies del paper, si bé és cert que el mecanisme de l'edició impresa li és més costosa per a l'empresa. En el digital, els ingressos també són inferiors, “atesa la competència de molts més suports i especialment de les xarxes socials –sobretot Facebook– i cercadors (Google)” (Corbella, 2021, 71).

Mentrestant, un del repte al qual fan front és obtenir una sòlida xarxa de lectors que estigui disposada a pagar. És a dir, els subscriptors. L'experiència d'altres països, sobretot els Estats Units, mostra que els grans beneficiaris són els mitjans líders del mercat tradicional de la premsa que han apostat per reforçar les redaccions i enriquir l'oferta periodística (Corbella, 2021, 71). Catalunya succeeix el mateix. Les grans capçaleres acaparen el gruix més important de subscripcions i això fa que les publicacions de proximitat tinguin certes dificultats. *L'Informe de la Comunicació a Catalunya 2019-2020*, editat per l'Institut de Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona (InCom-UAB), constata que “l'escenari basat en els serveis informatius a internet es va accelerar durant el bienni 2019-2020” (Corbella, 2021, 71), en què es va detectar pèrdua de difusió arran dels confinaments domiciliaris de la pandèmia de la Covid-19.

Davant aquest context, l'Informe apunta que la premsa tradicional presenta les característiques d'un sector econòmic en transició. Es refereix al fet que l'activitat de producció i venda del paper continua perdent importància, mentre que s'ha instaurat una nova lògica: intentar fer pagar per a l'accés al servei de notícies en línia (Corbella, 2021, 73). És aquest terreny, el de la premsa digital, on es disputa el dia d'avui el futur de la informació periodística escrita. I en aquest espai de competència s'hi troben no només s'hi troben les petites i grans capçaleres, sinó també grans empreses tecnològiques, “així com grups editors de caràcter mundial” (Corbella, 2021, 88). En acabar el bienni 2019-2020, en el document de l'InCom-UAB s'esmenta que una de les principals preocupacions en el mercat català i espanyol de premsa digital és la capacitat de mantenir els competidors, sobretot en un escenari que es decanta pels murs de pagament, tot i la important presència de mitjans que ofereix els continguts en obert. I a més, “cal afegir, a més, que es tracta d'un mercat digital en permanent procés de canvi i d'experimentació, per la qual cosa és molt difícil fer previsions sobre allò que podrà succeir en un futur pròxim” (Corbella, 2021, 89).

Durant el bienni 2019-2020, l'estabilitat de la premsa digital d'informació general es fonamentava en un doble espai de competència. Per una banda, les publicacions catalanes que tenien la voluntat de contribuir a l'espai digital català –en aquest cas, també s'inclou els portals informatius digitals d'emissores de ràdio com RAC1 o la televisió pública, amb 324.cat–, amb mitjans exclusivament catalans o d'altres procedents del paper. I per l'altre, les publicacions només digitals i d'editors tradicionals de paper orientades a l'espai digital espanyol (Corbella, 2021, 89). En la premsa digital, l'evolució de la publicitat “va conduir també una gran part dels segons a apostar per models econòmics de subscripció o “membresia” per mantenir el creixement i la capacitat de competir” (Corbella, 2021, 91).

2.4. Els principals reptes dels mitjans periodístics

La tecnologia digital ha aterrat en els últims anys en tots els àmbits professionals del periodisme. Les empreses han hagut de reestructurar el model i els redactors s'han hagut d'adaptar a una nova manera de fer periodisme. D'entrada, s'han substituït les

eines analògiques per a la investigació, producció i difusió de la informació. Tanmateix, la digitalització ha multiplicat els suports de consum en mans del públic, “gràcies als ordinadors, les agendes electròniques, els telèfons mòbils i diversos dispositius domòtics” (Salaverría & García, 2008, 35). Tal com apunten Ramón Salaverría i José Alberto García, la convergència tecnològica obeeix en gran manera “a estratègies empresarials, tant industrials com comercials, fomentades per polítiques econòmiques governamentals”. Ara bé, les convergències tecnològiques no només requereixen esforços econòmics i materials, sinó també humans: tant pels que ideen les estratègies com per qui les executa. Les redaccions se sotmeten a canvis bruscos, els processos de captació i elaboració varien i s'incorporen nous perfils professionals. De fet, en les redaccions actuals, “ja no n'hi ha prou que el redactor sàpiga escriure. A més, se li exigeix coneixement d'edició de vídeo, maquetació, publicació al web, fotografia o locució” (Salaverría & García, 2008, 43). En definitiva, un perfil polivalent que permeti “que el contingut s'elabori i es distribueixi de diferents maneres” (Salaverría & García, 2008, 44).

El periodista i assessor en comunicació Lluís Cucarella, arran de la seva experiència assessorant mitjans de comunicació a través Next Idea Media –consultoria de comunicació de la qual és gerent–, el 2020 va elaborar un llistat de 15 reptes per als mitjans. Són reptes que “no pretenen en absolut esgotar la llista de reptes, donat que, de manera particular, hi ha tants reptes com mitjans existeixen” (Cucarella, 2021). Es tracta de reptes de caràcter global que s'han vist accentuats per la Covid-19, en què “la indústria dels mitjans ha hagut d'accelerar la presa de decisions com a resposta al brutal impacte d'un succés tant extraordinari com la pandèmia” (Cucarella, 2021). Els 15 reptes es van plantejar per afrontar-los el 2021, però estan més presents que mai si ens fixem en la situació del mitjà que analitza aquest Treball de Fi de Grau, *El 9 Nou*:

1. Més atenció en la retenció de subscriptors: per tal que hi hagi retenció, és important que el lector tingui compromís i se senti pròxim al mitjà i, lògicament, “que el servei que s'ofereix, tant per part de la qualitat editorial i d'experiència d'usuari, com de sentiment de pertinença i identificació, sigui satisfactoris” (Cucarella, 2021).

2. Generar hàbit als lectors: si el diari no aconsegueix crear una rutina diària als lectors, “la lleialtat cap al mitjà, sotmesa a la prova de la falta de temps diari i a circumstàncies particular extraordinàries de cada lector, va ressentint” (Cucarella, 2021). L'autor apunta que per encertar amb els productes que generin hàbit, “fa falta un gran coneixement dels nostres lectors i de les seves necessitats”.
3. Atacar el cansament per la informació infinita amb productes finits: l'excés de notícies i seccions li provoquen cansament al lector, tal com s'ha viscut amb la pandèmia. En aquest sentit, cal “potenciar productes que ofereixin al lector una informació completa del que està passant, però que comenci i acabi” (Cucarella, 2021), com les newsletter o els podcasts.
4. No pot existir un Spotify de mitjans, però sí que són necessàries les aliances: el model que ofereix la plataforma de música, amb accés a diferents artistes i àlbums, és insostenible si es materialitzés en el periodisme “perquè no hi ha un model de negoci vàlid al darrere, però no per això hem de deixar d'explorar subscripcions conjuntes entre mitjans que no són competència” (Cucarella, 2021). En aquest cas, el repte s'emmarca més aviat en els grans grups de comunicació que disposen de mitjans regionals i nacionals, com és el cas de Prensa Ibérica. D'aquesta manera, amb una subscripció més completa, un lector de la Catalunya Central podria tenir accés al *Regió7* i alhora a *El Periódico*. Amb el cas d'*El 9 Nou*, tindria poc sentit oferir un paquet complet de les dues edicions.
5. Reduir el temps entre el disseny del producte i la sortida: la digitalització et permet treballar amb més rapidesa, però els mitjans tradicionals encara acostumen a tenir unes estructures molt verticalitzades, on la presa de decisió és lenta. En aquest sentit, es tractaria de “d'implantar una mentalitat operativa forta, un sistema de treball àgil que redueixi el temps entre la detecció de la necessitat que es cobrirà i el disseny del producte i el seu llançament”, és a dir, “passar de l'estratègia a l'execució ràpidament” (Cucarella, 2021).
6. Equips d'innovació transversals: és evident que cada departament de l'empresa té les seves tasques assignades, però cal que les noves estratègies comptin amb el suport de tots ells per tal que “participi en el disseny inicial i no pas en la validació final” (Cucarella, 2021).

7. Recuperar a periodistes amb experiència: l'autor fa valdre el fet de contractar periodistes joves. En l'aposta pel talent són una peça fonamental, “però sense el suport de periodistes experimentats i, almenys, igual de talentosos, els pilars són febles” (Cucarella, 2021).
8. Redaccions que siguin el reflex de la diversitat social: a Espanya, la infrarepresentació és palpable. Els informes³ anuals de l'Associació de Premsa de Madrid confirmen cada any que els homes continuen ocupant la major part dels càrrecs directius en els mitjans de comunicació. Però no només parlem de la figura femenina, sinó també de l'escassa presència de periodistes d'altres comunitats o d'altres procedències geogràfiques. Els mitjans que no reflecteixin la diversitat, acabaran “sobrerepresentat la informació de la ciutat en la qual estan ubicats i oblidant que hi ha altres comunitats amb els mateixos problemes” (Cucarella, 2021), que no només haurien d'aparèixer quan hi ha un esdeveniment rellevant. En els mitjans comarcals això es tradueix a disposar d'una sòlida xarxa de col·laboradors que proposin temes als editors.
9. Monetització del talent: Cucarella s'endinsa en el fet que els periodistes guanyin popularitat a les xarxes socials i que estiguin monetitzats. “Els periodistes guanyaven amb el volum d'audiència del periòdic i els mitjans aconseguïen ingressos aprofitant la valia dels seus professionals més talentosos, amb productes que tinguin a veure amb la missió del mitjà.
10. Estratègies en cada mitjà, mesurables, per recuperar la confiança dels lectors: es tracta d'impulsar accions per guanyar-se la confiança de l'audiència, i més quan “hi ha webs mal anomenades diaris que estan fent molt mal al periodisme, retrocedint la realitat fins a límits molt perillosos per a la democràcia i fomentant l'enfrontament entre ciutadans” (Cucarella, 2021). Segons l'autor, aquests nivells de confiança, de la mateixa manera que es mesurar l'audiència, “s'ha de passar a dades i analitzar-les”.
11. El desembarcament del 5G: més audiovisuals que mai: amb aquesta tecnologia, els mitjans no només compartien amb elements més visuals, sinó que s'aconseguien nous públics “veient i escoltants més continguts, de major qualitat, sense emmagatzemar-los i amb la possibilitat d'aprofitar la

³ Es pot consultar més informació al següent enllaç:
<https://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion/>

tecnologia per a la producció remota, enviant dades comprimides en temps real a on estigui la notícia” (Cucarella, 2021).

12. “Digital first” en mitjans regionals: ara o mai: hi ha mitjans regionals i locals que tenen una llarga trajectòria en el món de la premsa escrita que encara no han fet apostes empresarials fortes per endinsar-se als 100% en l'àmbit digital. Acostumen a ser empreses amb una estructura tradicional, “amb horaris allunyats a les dades de lectura dels usuaris digitals o un flux de treball que no permet aprofitar la potència de l'entorn digital” (Cucarella, 2021).
13. Atraure noves audiències. El perill de perdre una gran oportunitat: l'objectiu principal és atraure el públic juvenil. El públic dels mitjans amb edicions impreses acostumen a ser adults o d'edat avançada. El repte principal dels mitjans és atraure principalment els joves, que són els subscriptors potencials. A més de les estratègies que es puguin fer a les xarxes socials, hi ha una dada que no anima a pensar que la situació millorarà a curt termini: “si un agafa un diari i llegeix les principals seccions no esportives o d'oci, veurà que, entre les fonts que se citen, la presència de joves –i també de dones– està molt allunyada al de la proporció demogràfica real” (Cucarella, 2021). De fet, el problema persistirà mentre “els joves no apareguin als mitjans parlant com a experts, innovadors o protagonistes qualificats” (Cucarella, 2021).
14. Periodisme de solucions: es tracta d'elaborar continguts que estiguin enfocats a oferir solucions als problemes que pateix la comunitat. Evidentment, es tracta de publicar notícies de qualitat i rigoroses, inclòs el periodisme d'investigació.
15. Vies de finançament alternatives per a mitjans locals: els mitjans locals no compten ni amb la tecnologia ni recursos dels grans grups de comunicació. Per evitar que en un futur es vegin obligats a abaixar la persiana, és important que “els governs conscienciïn que els mitjans locals prestin un servei públic, i que els donen suport, mitjançant programes que no depenguin de les decisions de l'alcaldia o de la discrecionalitat del president de la comunitat autònoma” (Cucarella, 2021). Els mitjans locals han d'explorar noves vies d'ingressos, “sense deixar les tradicionals si el model no és incompatible” i de la supervivència depèn, “en major part, la qualitat democràtica de moltes de les nostres ciutats”. A *El 9 Nou*, com es veurà en

les pròximes pàgines, més del 70% dels ingressos provenen del paper, un producte que any rere any en disminueix la difusió. El repte, doncs, exigeix impulsar nous productes i enfortir la versió digital, que el dia d'avui aporta els mínims ingressos.

3. *El 9 Nou* d'Osona i el Ripollès: la realitat del bisetmanari

3.1. Repàs històric i el posicionament del mitjà

Abans de l'aparició d'El 9 Nou, la comarca estava dominada per un únic setmanari, Ausona, que va ser creat l'any 1942 i era fidel al règim franquista. Es tractava d'un mitjà que es caracteritzava per tenir poca informació local, "sempre donada des del punt de vista del règim, ja que el setmanari depenia exclusivament de la Delegación Provincial de Prensa y Propaganda del Movimiento" (Mirambell, Molas & Ramírez, 2009). Es combinava la informació i l'opinió amb un objectiu ben clar: controlar l'opinió pública respecte a l'opinió pública respecte a la dictadura de Franco.

Malgrat que *El 9 Nou* es va fer començar a publicar el 1978, la primera trobada per concretar la creació d'aquest nou setmanari –posteriorment es va configurar com a bisetmanari– alternatiu a Osona es duu a terme el març de 1971 al Casal d'Acció Catòlica, tal com recull *El 9 Nou*. 30 anys de periodisme compromès, editat per la Fundació Escola Sant Miquel dels Sants de Vic. En aquesta trobada es va elaborar el projecte de creació, tot i que no va tenir massa consens, tal com reconeix Miquel Codina, expresident del Consell d'Administració de Premsa Osona, SA (PROSA), que considera que "el radicalisme ideològic" i el "poc consens estratègic" van ser factors determinants per la poca participació (Mirambell, Molas & Ramírez, 2009).

Malgrat això, la primera reunió formal per crear el mitjà es va dur a terme el 1976, any en què PROSA ja està admesa al registre d'empreses periodistes. Es tractava de crear, segons Miquel Macià, un dels fundadors i actual director de *Nació Digital*, "un setmanari d'informació general descentralitzat i independent". El primer director

va ser el periodista taradellenc Ramon Serra, ja que el director d'un diari o setmanari havia de ser, per llei, titular en periodisme i tenir el carnet corresponent. Els inicis van ser complicats. Segons la publicació de Sant Miquel dels Sants, el mitjà va tenir "diversos problemes econòmics". A pesar d'això, el seu tiratge va augmentar "de forma considerable amb els pas dels dies".

El 3 de març de 1981, ja amb l'advocat Ferran Font com a director, *El 9 Nou* va expandir-se temporalment i territorialment: va passar de ser setmanari (divendres) a bisetmanari –els divendres i dimarts, tot i que més tard passaria al dilluns– i es va començar a distribuir al Ripollès. Vuits anys més tard, el 1989, es va produir una nova expansió territorial. En aquest cas, es va materialitzar amb la creació d'*El 9 Nou Vallès Oriental*, amb seu a Granollers. Aquest èxit va motivar l'empresa a expandir-se també al Vallès Occidental. Va adquirir *L'Actualitat de Terrassa* i va obrir dos bisetmanaris, un per Terrassa i l'altre per Sabadell. Passat uns mesos, i veient l'escàs èxit, "es va decidir unificar els dos bisetmanaris en *El 9 Nou del Vallès Occidental*", que tenia publicació diària. El projecte va augmentar les despeses de l'empresa i finalment el van haver de fusionar amb *El Punt de Rubí*, que al cap de poc temps es va acabar fusionant amb la resta d'edicions d'El Punt.

La direcció continuava tenint l'afany de fer créixer l'empresa i l'any 1997 va entrar en el món de la televisió. "Per aconseguir aquest objectiu es crea, juntament amb persones del Vallès Oriental, Catalana de Televisió Local (CTV), una productora que ofereix serveis audiovisuals" (Mirambell, Molas & Ramírez, 2009), relaten. A causa de les complicacions legals, *El 9 Nou* no va aconseguir cap canal de televisió, i va decidir buscar-ne que tingués els drets habilitats, amb la intenció d'adquirir-lo. Hi havia diverses propostes a sobre la taula, però finalment "s'aconsegueix un acord amb els propietaris de televisió de Gurb", creada a principis dels 80. D'aquesta manera, va comprar els drets d'emissió i el 24 de setembre de 2004 es va iniciar l'emissió regular en obert d'El 9 TV. El salt a l'espai radiofònic el va sis anys més tard, febrer de 2010, amb la creació d'El 9 FM, també amb emissió a Osona (Enciclopèdia.cat, 2022).

En l'actualitat, *El 9 Nou* és una marca completament consolidada en els territoris en els quals té presència. La història i l'experiència avala la pràctica del periodisme de

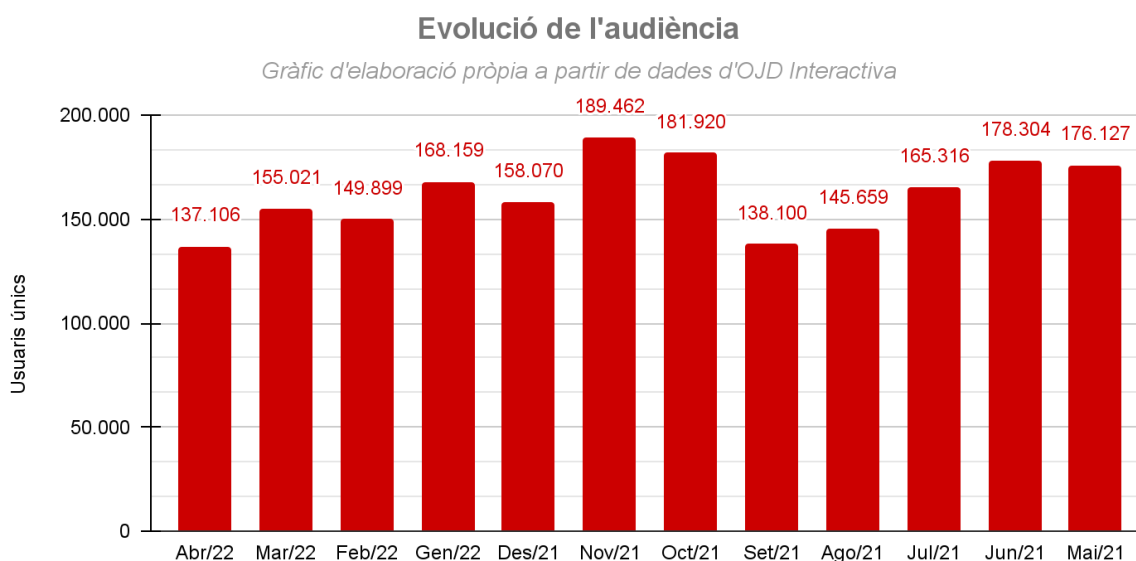
qualitat i elabora un contingut únic, com és la informació local, el periodisme de quilòmetre zero. Té una posició de domini a les comarques i té la capacitat d'endinsar-se en els pobles i ciutats per explicar notícies que difícilment quedarien recollides en les grans capçaleres. Es tracta d'una empresa multimèdia. Per una banda, el diari –en paper i digital–, la ràdio, la televisió i CTL Comunicació, destinada a la comunicació corporativa. L'afany de consolidar-se també es va fer palès el setembre de 2021, després d'anunciar l'impuls d'*El 9 Moianès*, un suplement sobre la informació d'aquesta comarca, que es publica el tercer dilluns de cada mes amb l'objectiu d'esdevenir el mitjà de referència i donar més cobertura al territori (El 9 Nou, 2021).

3.2. El mitjà, en xifres

La pàgina web d'*El 9 Nou* (el9nou.cat) va registrar l'abril de 2022 137.106 usuaris únics, una xifra molt baixa respecte dels 11 mesos anteriors. Les dades que proporcionen Google Analytics permeten aproximar-se en els hàbits dels lectors i, per tant, es poden tenir en consideració a l'hora de crear l'estratègia comunicativa.

3.2.1. Audiència digital

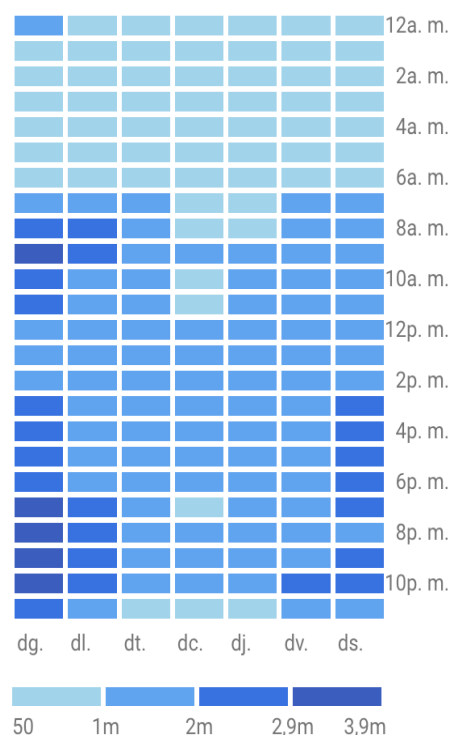
Figura 3



Partint de les dades que proporciona OJD Interactiva⁴ en matèria d'audiència digital, des del maig de 2021, ara ja fa un any, l'abril de 2022 és el mes en què s'han registrat menys usuaris únics, 137.106, amb una durada mitjana per pàgina vista de 01:18 minuts. Això suposa una variació del -11,56% respecte del març de 2022, moment en què es van registrar 155.021 usuaris únics i una durada mitjana de 01:23 minuts. Tot i això, dels últims 12 mesos, el novembre és el que més destaca del període. En aquest cas, es van arribar a comptabilitzar 189.462 usuaris únics, tot i que la durada mitjana va ser de 01:13 minuts, inferior a l'abril d'enguany.

Figura 4: usuaris per hora del dia

A més de l'audiència digital mensual que proporciona OJD Interactiva, les dades de Google Analytics permeten conèixer quins són els dies i les hores en què els usuaris es connecten a la pàgina web. En el gràfic de tonalitats blavoses, que s'emmarca de l'1 de gener de 2022 a l'1 de maig de 2022, s'observa que els usuaris comencen a entrar a el9nou.cat a partir de les set del matí. Des d'aleshores, se segueix una mateixa tendència –d'entre 50 i un miler d'usuaris–. Els dies en què s'aglutina una major audiència són el dissabte i el diumenge, amb un increment destacat a partir de les tres del migdia, que es manté fins ben entrada la nit.



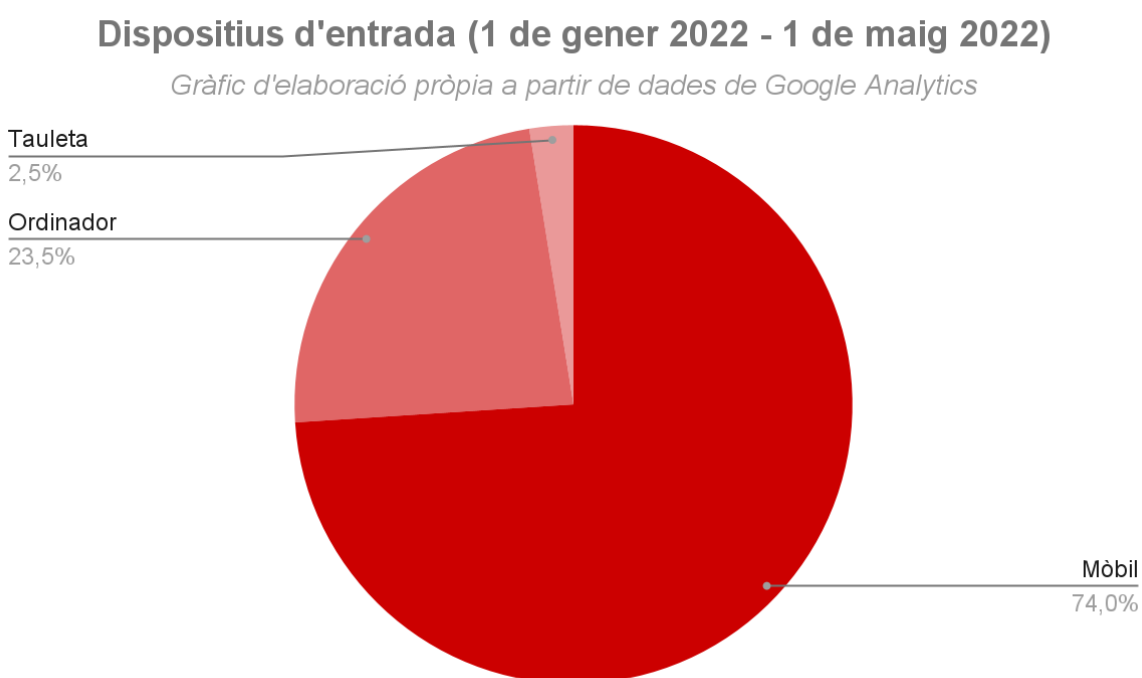
3.2.2. Dispositius electrònics

La majoria d'usuaris (74%) que consulten el9nou.cat ho fa a través d'un dispositiu mòbil. En segon lloc hi trobem l'ordinador, que representa un 23,5% del total i, en

⁴ Les podeu consultar al següent enllaç: <https://www.ojdinteractiva.es/mitjans-digitals-en-catala/el9nou-evolucion-audiencia/totales/anual/3192/trafico-global/#>

tercer lloc, la tauleta (2,5%), que és el dispositiu electrònic que menys utilitzen els usuaris del mitjà digital per consultar la informació. Com veurem en les pròximes pàgines, aquestes dades, acompanyades de la resta, poden acabar determinant l'estratègia dels continguts i de les xarxes socials. Hi ha unes clares diferències entre la lectura que es fa a través de l'ordinador i el mòbil. No només estem parlant del format electrònic, sinó també de la manera com està estructurada els continguts i de les eines que s'utilitzen per complementar la informació.

Figura 5



3.2.3. Perfil dels lectors

Una dona d'entre 45 i 54 anys. Aquest és, segons les dades que es desprenen de Google Analytics, l'usuari més comú que consulta el9nou.cat. La franja de 45 i 54 anys és la majoritària. Per darrere hi trobem la de 55 i 64 anys, la de més de 65 anys la de 34 i 44 anys i la de 25 a 34 anys. La de 18 a 24 anys, la que aglutina el públic juvenil, és la més baixa de totes. Per tant, s'observa que el públic d'*El 9 Nou* es caracteritza per ser adult i d'edat avançada.

Figura 6

Edats dels usuaris (1 de gener de 2022 - 1 d'abril de 2022)

Gràfic d'elaboració pròpia a partir de dades de Google Analytics

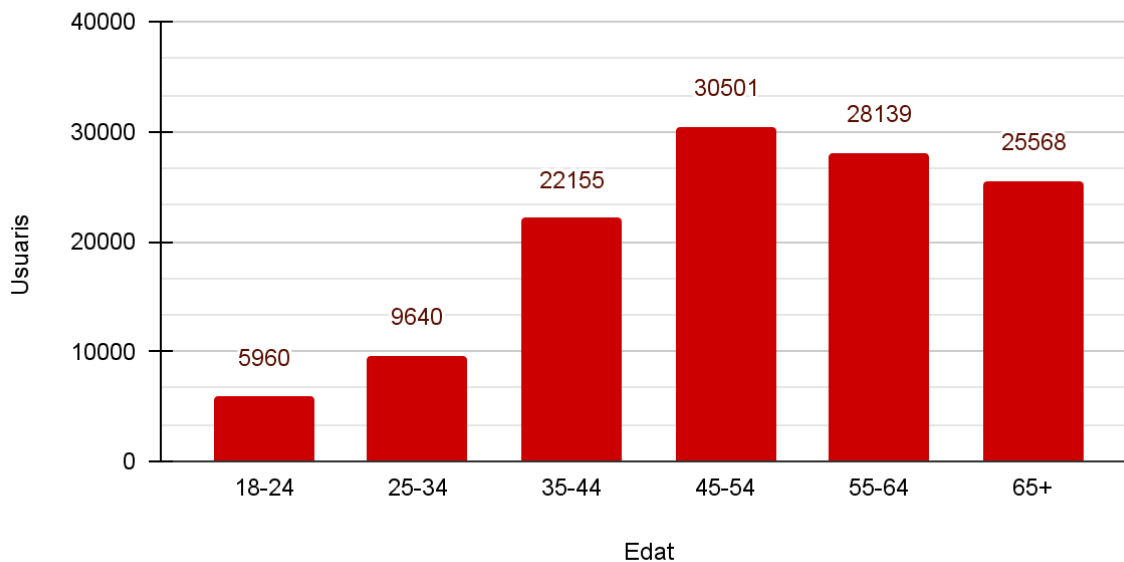
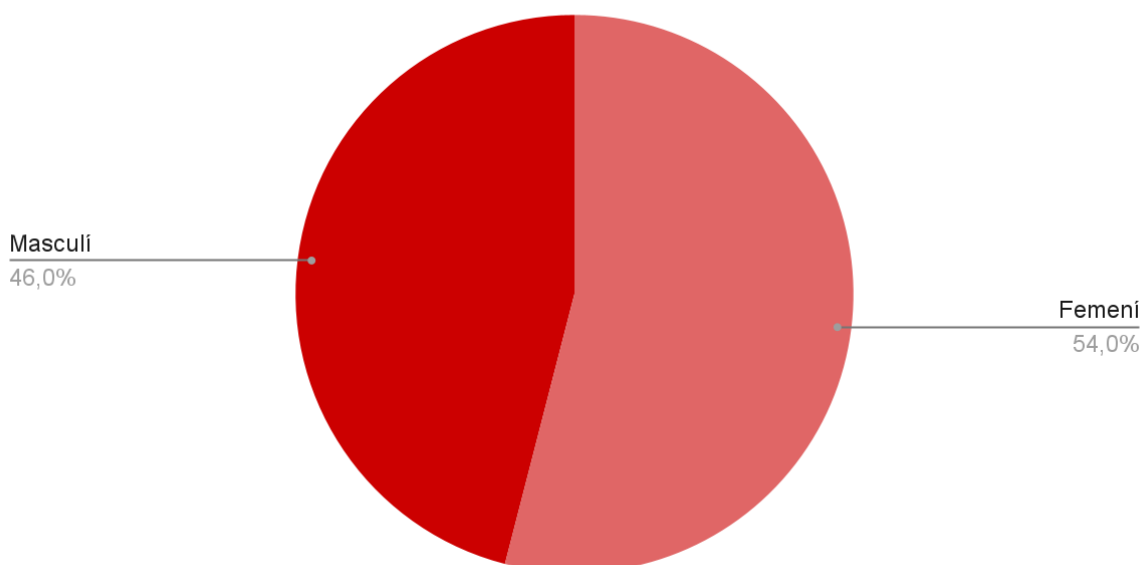


Figura 7

Usuaris per gènere (1 de gener de 2022 - 1 d'abril de 2022)

Gràfic d'elaboració pròpia a partir de dades de Google Analytics



El jovent és el segment de la població que menys consulta el mitjà de comunicació. Això ho determina diferents factors, com la manca de continguts destinats a aquest segment de la població i el fet que no se sentin protagonistes de les notícies. Si ens

centrem en els usuaris per sexe, es veu que el 54% del públic és femení, mentre que el 46% és masculí.

3.3. El mur de pagament i els diferents models de subscripció

Els internautes tenen un gran ventall de portals informatius a internet que ofereixen els continguts en obert. En aquests casos, la publicitat hi juga un rol important, ja que acostuma a ser la principal font d'ingressos. Altres empreses periodístiques treballen amb els murs de pagament. És a dir, alguns dels continguts estan oberts al públic i són gratuïts, mentre que d'altres només els poden consultar els subscriptors. D'aquí es desprèn clarament dos models de negoci completament diferents. El primer, basat en les visites web i la publicitat. I el segon, basat en les subscripcions digitals, tot i que en algunes ocasions la publicitat no deixa de tenir un pes rellevant. *El 9 Nou* va apostar des de l'inici pel segon model, però els ingressos del canal digital –com veurem més endavant–, a diferència del paper, és pràcticament residual. Pel sector, que els usuaris paguin per les notícies, continua sent un repte clau, i més quan les empreses amb capçaleres impreses observen que els ingressos publicitaris i de difusió disminueixen any rere any. Ara bé, a quins continguts estan disposats a pagar els usuaris? És la pregunta del milió, amb múltiples respostes, que totes elles han d'ajudar a definir el model de negoci més viable.

El dia d'avui, “una gran part dels lectors de premsa en línia ja no consumeix periòdics, sinó notícies” (Gallardo, 2011). En aquest sentit, “la nova manera de llegir els diaris en el format digital, seleccionant notícies per part dels lectors, permet a les empreses editores diferenciar molt fàcilment el producte atenent als diferents segments de clients” (Gallardo, 2011). Els mitjans que estan molt especialitzats i ofereixen informació d'alt valor afegit han aplicat mecanismes de pagament per subscripció i de pagament per visió de notícies, “sent el primer d'ells el més estès, ja que qui estigui interessat en un grup de notícies li resulta més rendible contractar el paquet complet” (Gallardo, 2011).

Fernando Gallardo, autor d'*En la era de los contenidos digitales: nuevos modelos de negocio para la prensa*, distingeix tres estratègies comercials per generar un model financer sostenible. El primer es refereix parla sobre el fet que de passar del “gratis total” al “gratis parcial”. “Pensem que totes aquelles notícies de reduït valor afegit, amb un alt nivell de substitució, amb una alta demanda de consum instantani i altament susceptibles de ser tractades a les xarxes socials han de ser gratis i finançades amb publicitat”, però “convindria oferir la resta de notícies sota un model bàsic de pagament per subscripció” (Gallardo, 2011), que es podria combinar amb la publicitat. La segona estratègia implica impulsar iniciatives per fer més atractius els continguts que no són gratuïts. En aquest sentit, es parla de “construir una relació més profunda amb els lectors, ampliar la gamma de productes complementaris pels subscriptors de pagament per tal de fer la subscripció més atractiva a mitjançant un valor afegit i explotar nous canals de distribució” (Gallardo, 2011). La tercera estratègia està relacionada amb la distribució del producte a través dels agregadors electrònics com Google News⁵, que generen més visites als periòdics.

El primer mitjà espanyol que va impulsar el mur de pagament va ser *El País* l'any 2002, amb una subscripció anual de 80 euros. Van aconseguir acumular fins a 38.000 subscriptors, però no van ser suficients. Aleshores, *El País* era l'únic mitjà que va apostar per aquest model i es va quedar sol en l'estratègia. Amb la resta de mitjans en obert i amb dificultat per obtenir diners a través de la publicitat al web, es van veure obligats a tombar el mur tres anys després (My News, 2021). Aquesta situació serveix per entendre com es va configurar el model de pagament, en un moment en què els mitjans cada vegada tenien menys ingressos directes i “ja no només podien fer sostenibles els negocis amb transaccions d'informació per diners”.

Cal destacar que no tots els murs de pagament són iguals. El públic potencial que està disposat a pagar per la premsa en línia és bastant reduït i això “obliga els mitjans a buscar fórmules mixtes amb l'objectiu de captar socis, ja que les notícies les continuarà trobant igualment de manera gratuïta a la xarxa” (My News, 2021). Tanmateix, també serà complicat trobar un model semblant al de Netflix, en el que

⁵ Actualment, el servei Google News està inhabilitat a Espanya. La companyia explica que la legislació espanyola obliga a cobrar el servei de Google Notícies per cada fragment que es publiqui, i aquesta situació “resulta insostenible”, relata. Vegeu més informació al següent enllaç: <https://support.google.com/news/publisher-center/answer/9609687?hl=es>

pagant una quota mensual es tingui accés a diferents mitjans de comunicació. Mentre algunes capçaleres han optat per tancar completament el web, basat en un mur de pagament rígid, d'altres han buscat fórmules més eficients, com el fet de posar un límit de continguts disponibles durant el més per usuari, que és el mètode que utilitza el dia d'avui diaris com *El País* o *l'Ara*. Un cop passat el límit, s'ofereix al lector la possibilitat de fer-se subscriptor del mitjà. Un altre format és el que es coneix com a “freemium”, en què “es restringeixen una sèrie de textos –normalment els de major qualitat, siguin reportatges extensos o columnes d'opinió– per així mantenir el trànsit en les notícies del dia a dia, però generar endegament amb textos exclusius només per als subscriptors” (My News, 2021).

Si ens centrem en *El 9 Nou*, l'empresa compta amb tres⁶ modalitats diferents de subscripció. La primera, “Paper + Digital”, té un cost de 178,50 euros l'any. Es tracta del paquet més complet, ja que, entre altres, es rep el diari en paper, es pot llegir l'edició impresa en línia, es reben butlletins web, es rep la portada la nit abans, es té accés a l'hemeroteca història i es té accés als continguts prèmium d'el9nou.cat. La segona tarifa és la “Digital”, de 69,95 euros l'any o bé 29,95 euros al trimestre. En aquest cas, té les mateixes característiques que l'anterior tarifa, amb la diferència que no es rep el diari en paper. Finalment, l'empresa també compta amb “Els Amics d'EL9CLUB”. Es tracta d'una subscripció gratuïta, que et permet rebre la portada impresa la nit abans, però no es té accés al diari digital ni a cap altra avantatge mencionat anteriorment.

Figura 8: Els diferents models de subscripció. Fotografia extreta d'el9nou.cat



⁶ Podeu consultar més informació al següent enllaç: <https://9club.el9nou.cat/osona-ripolles/subscribe>

A efectes pràctics, la subscripció impresa i digital tenen poques diferències, deixant de banda els sortejos i promocions comercials. En matèria periodística, no s'elaboren continguts exclusius per al web i els que es publiquen al web amb el cademat són els que han estat més treballats de l'edició impresa, als quals els subscriptors digitals també hi tenen accés mitjançant el PDF. El mur de pagament que s'empra és el "freemium": els continguts més elaborats –que, en realitat, s'han elaborat pensant per l'edició impresa–, les columnes d'opinió i les anàlisis estan tancades als subscriptors, mentre que les últimes hores o les notícies d'afectació social resten obertes. No s'aporta un valor afegit al digital i l'únic que canvia és el format: els usuaris consulten la informació a través de dispositius electrònics, tot i que també disposen de l'edició impresa en PDF.

3.3.1. Per quin motiu la gent no paga per les notícies?

Aquesta és precisament la pregunta que es formula Tim Grootm, professor de periodisme a la universitat Vrije d'Àmsterdam, en un article titulat amb la mateixa qüestió que va publicar el maig de 2022 a "Sage Journals". Hi van participar 68 persones, que van fer una prova de subscripció gratuïta en un diari holandès –*De Volkskrant, Trouw, AD i Het Parool*– durant tres setmanes. Un cop finalitzat el període, se'ls va fer una entrevista en profunditat per conèixer la valoració de la subscripció i si hi havia motivacions de convertir la subscripció de prova en subscripció de pagament. En els resultats s'esmenta que els participants tenien quatre motius principals per no renovar la subscripció: el preu, que hi havia notícies suficients en canal obert, el compromís i problemes tècnics.

En el cas del preu, els participants van considerar que era simplement massa car. A més, tenir "un pressupost determinat era una preocupació principal, especialment per als participants més joves com els estudiants", mentre que els d'edat "van citar experiències anteriors amb augments de preus" (Groot, 2022). Per altra banda, també hi havia la percepció que les notícies eren cares, i més quan s'agafava el preu de la subscripció impresa com a referència. Una de les participants va qualificar d'"injustícia" haver de pagar per notícies de qualitat: "va suggerir que és injust que els estudiants hagin de gastar tant per obtenir bona informació" (Groot,

2022). També va argumentar que, a parer seu, les notícies en línia hauria de ser gratuïtes en considerar que “són un bé públic”. Seguint amb el preu, els participants també van considerar que ja es gastaven prou diners en altres subscripcions mensuals, com Netflix i Spotify, i que es tractava “d’una altra despesa mensual a la llista”, a més de reconèixer que “pagar és un malbaratament si no es fa servir prou el diari” (Groot, 2022).

La segona principal qüestió és que hi ha mitjans que ofereixen els continguts en obert. Tot i reconèixer que les notícies de pagament acostumen a estar més treballades, “per a alguns participants el nivell de profunditat que ofereixen els llocs web i les aplicacions de notícies gratuïtes és suficient” (Groot, 2022). Els participants van argumentar que “la totalitat de les fonts disponibles lliurement és suficient per tenir una idea general del que està passant” (Groot, 2022). En tercer lloc hi trobem el compromís. És a dir, “quedar-se atrapat amb una subscripció, comprometre's amb un mitjà i comprometre's a llegir realment la notícia” (Groot, 2022). Tal com detalla l'autor, obtenir una subscripció significa “vincular-se econòmicament a un mitjà” i tenir compromís amb el projecte. En quart i últim lloc van ser els problemes tècnics que hi va haver durant la prova, ja que en alguns casos l'edició impresa no es va enviar correctament.

Cap dels 68 participants van expressar de manera explícita que estaria interessat a tenir una subscripció. No obstant això, sí que van dir que “un preu més atractiu els podria convèncer de subscriure's a notícies” (Groot, 2022). Es refereixen que sigui més barat o que el compte es pugui compartir amb altres familiars o companys, com passa amb Netflix, per exemple. Després de provar la subscripció gratuïta durant tres setmanes, “alguns participants es van adonar que la quantitat d'aquestes notícies eren millors que les notícies que consumien. Tot i que això no necessàriament els va convèncer –encara– de pagar una subscripció, sí que van assenyalar que aquesta qualitat tenia un valor afegit” (Groot, 2022).

3.4. Les xarxes socials: l'aparador final del producte

Els mitjans digitals no s'entenen sense les xarxes socials. Amb el pas dels anys s'han convertit en grans aliades –tot i les dificultats que presenten els algoritmes– per a les empreses de comunicació i això ha provocat una alteració de les rutines periodístiques, tant del procés de producció de les notícies com en el de difusió. Per una banda, les xarxes constitueixen una nova via d'accés a les fonts d'informació i serveixen per documentar-se. Per altra banda, són una potent eina per difondre les notícies, promocionar la marca (tant la personal dels periodistes com la corporativa de l'empresa) i interactuar amb l'audiència (Pérez & Micó, 2019). Per a molts professionals de la comunicació, les xarxes socials s'han convertit més en una eina d'informació que no pas d'interacció social.

Internet no només ha transformat el treball dels periodistes, ja que el rol del públic també s'ha vist alterat. En primer lloc, han passat de ser usuaris passius a actius, per interactuar amb el mitjà. Tot i que abans del naixement dels mitjans digitals també ho eren –enviant cartes al director per correu postal o trucant les televisions i ràdios–, ara, com que hi ha més canals de participació, hi ha més facilitats de fer arribar el missatge, alhora que hi ha menys control per part dels editors, degut al fet que la comunicació és en temps real. L'audiència ja no només és consumidora de continguts, sinó també productora (Pérez & Micó, 2019). El principal avantatge és que pot facilitar peces escrites i material gràfic als mitjans de comunicació. Però, com a vessant negatiu, els mitjans també han de fer front a l'auge dels blogs i pàgines web que impulsen els internautes i que sovint juguen un rol semblant al dels mitjans de comunicació, un concepte que es coneix com a periodisme ciutadà.

A la xarxa hi ha excés d'informació, i una de les habilitats dels periodistes de les noves generacions hauria de ser filtrar i gestionar les dades, a més de trobar bones fonts. En un context basat en la infoxicació i l'economia de l'atenció, hi ha més treball a filtrar i editar el contingut generat pels usuaris, que no en crear nous missatges (Bhargava, 2009). La digitalització de la informació ha provocat una sèrie de canvis a les redaccions que modifiquen el dia a dia dels periodistes. Tot i que la figura clàssica de periodista no desapareixerà, els canvis també s'ha presenciat en

les eines amb què es treballa, que són diferents de les que hi havia dues dècades enrere (Pérez & Micó, 2019). En aquest sentit, el periodista local ha de produir continguts en diferents formats i ha de tractar les notícies de diferents àmbits i seccions. En el cas d'*El 9 Nou*, aquest fet es veu clarament. Tot i que l'empresa està organitzada amb tres redaccions diferents –diari, televisió i ràdio–, a efectes pràctics, tots els professionals tenen coneixements de cada banda i la polivalència mediàtica permet que puguin treballar en els tres vessants. A més de tenir habilitat pels *mass media*, el periodista ha de tenir la capacitat de gest

De totes les xarxes socials que existeixen, Twitter és la que s'ha posicionat com l'eina imprescindible en totes les redaccions. Ja es posicionava com una eina informativa poc després de la seva creació (2006), malgrat que en l'inici es va concebre com una manera fàcil de mantenir-se en contacte amb les persones enviant i rebent respostes breus mitjançant la pregunta “Què està passant?”, que és la que t'apareix en el moment que un usuari vol fer una piulada. És per aquest motiu que les organitzacions i les empreses van començar ràpidament a aprofitar la naturalesa oberta de la xarxa per compartir qualsevol contingut (Stone, 2009).

Tot i la força de Twitter, cal deixar clar que tant Facebook com Instagram també tenen una forta rellevància. Ara bé, els continguts que es difonen a través d'ells i les estratègies són completament diferents. La redacció periodística a Facebook es caracteritza per textos breus, que en la majoria de casos no sobrepassen els 200 caràcters, i que tenen en compte l'hipertext; ús de les preguntes per aconseguir interacció amb la comunitat; ús de cites directes, la qual cosa permet a l'usuari reconèixer el personatge públic que és motiu de la informació periodística; la difusió de fotografies i vídeos que acompanyin la informació que es publica al portal digital (Quiroz, 2014).

En aquesta xarxa, hi juga un rol important l'algoritme, que “decideix la posició d'una publicació al canal de notícies a partir de prediccions sobre les preferències i tendències de cada usuari” (Oremus, Alcantara & Merrilli, 2021). D'aquesta manera, “el feed de cada usuari està molt personalitzat segons els seus comportaments” (Oremus, Alcantara & Merrilli, 2021) i hi acostumen a aparèixer les publicacions dels perfils amb qui més interactua l'usuari. Tal com recull un article de *The Washington*

Post, “alguns crítics argumenten que un canal de notícies que ordeni les publicacions del més recent al més antic és millor per a la societat” (Oremus, Alcantara & Merrill, 2021).

A Twitter, la redacció periodística és igual o més senzilla que a Facebook i té un avantatge i desavantatge al mateix temps: hi ha massa fonts d'informació. Fa uns anys si algú volia publicar alguna cosa, només tenia tres opcions: tenir un mitjà de comunicació, posar un anunci o conèixer un periodista. Abans, la més barata i comuna era la tercera, però ara Internet et permet publicar de tot –tot i que les companyies regulen els continguts a través de les normes de comunitat–. La feina del periodista ja no és només fer parlar a les seves fonts habituals. Ara també pot buscar indicis i contrastar entre milions d'elles (Pérez, 2012).

A Twitter, el topall de caràcters és a 280 i aquesta xarxa, en la pràctica, és la que més usen els periodistes, ja que, com hem comentat anteriorment, es base en la immediatesa. El setembre de 2012, Twitter va elaborar un manual⁷ en què recomanava algunes pràctiques periodístiques, piular contingut relacionat amb el mitjà al qual es treballa o utilitzar hashtags. Les principals característiques són el text breu, sobretot amb un llenguatge concís i que generi credibilitat; un ús correcte del retweet (RT), que s'empra per intercanviar i distribuir els missatges de manera ràpida i immediata; ús de l'hipertext i, per tant, enllaçar totes les notícies a Twitter; els hashtags o etiquetes permeten organitzar els debats i les conversacions i permet identificar els usuaris que estan intercanviant idees sobre una mateixa qüestió i finalment citar les fonts, sigui el text que s'enllaça o bé la imatge o vídeo que s'ha publicat (Quiroz, 2014).

En periodisme, Instagram et permet construir una història i enriquir-la a partir d'imatges i vídeos (Coobis, 2017). S'ha de tenir clar que es tracta d'una xarxa social gràfica i, per tant, l'audiència està familiaritzada amb aquest model. Per tant, s'ha de defugir de l'ús excessiu del text. Es disposa de diferents eines que permeten crear continguts informatius enfocats en aquest objectiu, en què el material gràfic és el protagonista i el text passa a ser un complement. En tots els casos, s'ha de tenir

⁷ *Best practices for journalists*, elaborat per Mark S. Luckie i es pot recuperar a: https://blog.twitter.com/official/en_us/a/2012/best-practices-for-journalists.html

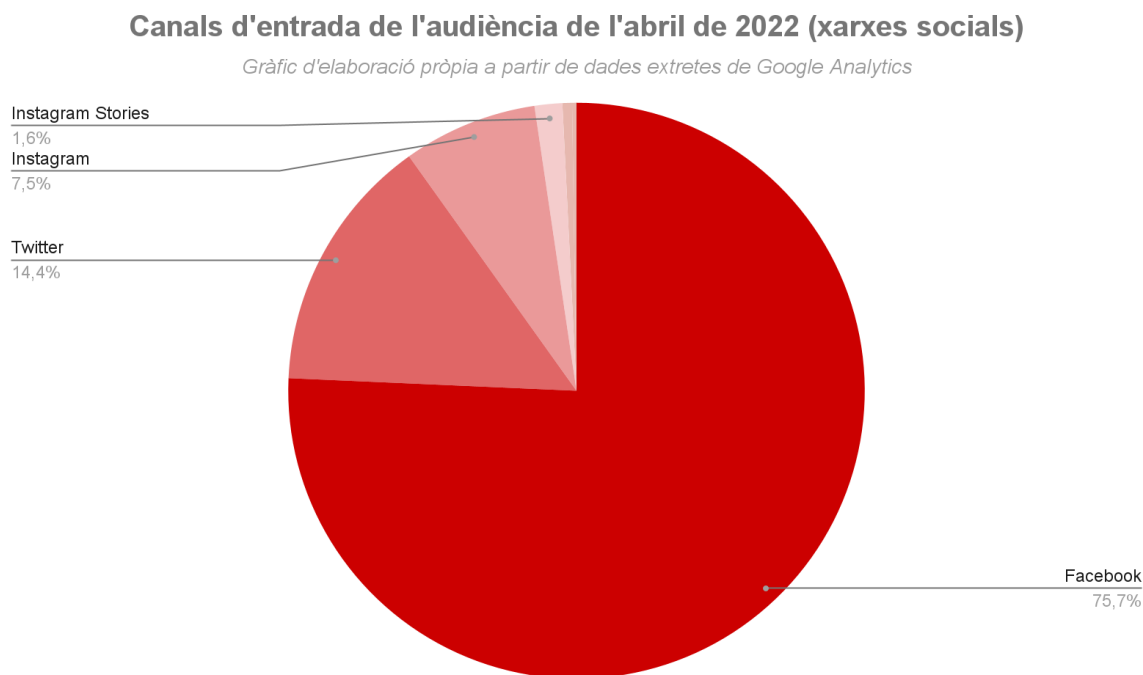
present que el ciberperiodisme et permet experimentar amb eines multimèdia, la hipertextualitat, interactuar amb els usuaris, crear dinamisme en els continguts i una permanent actualització de la informació (Quiroz, 2014).

Cal destacar que la viabilitat del model de negoci és una qüestió que continua en l'aire, amb l'afegit que la concentració del negoci digital no afavoreix a les empreses periodístiques locals, ja que empreses multinacionals com Google i Facebook són molt competidores i acaparen més del 60% de la publicitat digital (Rutenberg, 2017).

3.4.1. Les xarxes d'El 9 Nou

El 9 Nou d'Osona i el Ripollès compta amb més de 74.000 seguidors a les xarxes socials. Està present a Instagram, Facebook, Twitter, Youtube i LinkedIn. En les tres primeres l'activitat és diària i es difon informació periodística i promocional –referent a campanyes per captar nous subscriptors, per exemple–, mentre que a Youtube s'hi publiquen vídeos de manera esporàdica, quan la informació ho requereix, com per exemple imatges aconseguides a través de les xarxes socials o que han facilitat els lectors, ja que en cas contrari es disposa dels continguts d'El 9 TV. A LinkedIn, en canvi, la companyia només hi difon les portades dels diaris –és a dir, el divendres i el dilluns–. També compta d'un perfil de Telegram per a difondre notícies d'última hora i informació rellevant, tot i que el canal no acaba d'estar explotant. A diferència de la resta de capçaleres, *El 9 Nou* no disposa d'aplicació mòbil, que serviria per fidelitzar una comunitat de subscriptors que està acostumada a llegir informació a través dels dispositius mòbils i per fer notificacions *push*.

Figura 9



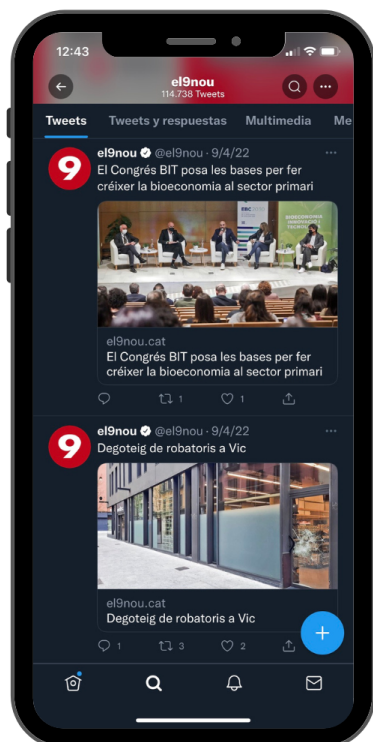
Tal com s'observa en la taula 3, segons dades de Google Analytics referents a l'audiència de l'abril de 2022, Facebook és la xarxa social per la qual més lectors van entrar a visitar el9nou.cat, amb un 75,7%. En segon lloc hi trobem Twitter, amb un 14,4%, mentre que Instagram, inclòs històries, representa un 9,1%. També hi són presents VKontakte –la versió russa de Facebook i la xarxa social més popular a l'Europa de l'est⁸–, LinkedIn i Blogger, però representen xifres residuals. Les dades són del mes d'abril, però la tendència es repeteix en tots els períodes. Per altra banda, si ens centrem en els dispositius de l'abril, s'observa que un 72,95% dels usuaris consulten la pàgina web a través del telèfon mòbil, seguit per l'ordinador (24,62%) i la tauleta (2,43%)

El principal problema rau en el fet que no es disposa d'una estratègia en matèria de xarxes socials. És a dir, no hi ha un full de ruta a seguir que determini els continguts i la forma amb què s'han de difondre els continguts en cada canal. Tanmateix, tampoc es disposa d'un llibre d'estil que permeti conèixer el tipus de llenguatge que s'ha d'emprar en cada cas ni d'un equip que s'encarregui de fer el seguiment de la repercussió que tenen els continguts que es difonen. Com hem vist anteriorment, les

⁸ Consulteu més informació sobre VKontakte al següent enllaç:
<https://marketing4ecommerce.net/la-red-social-rusa-vkontakte/>

xarxes socials són l'aparador final dels productes. Són el principal canal d'entrada dels lectors i s'ha de tenir cura del llenguatge i la manera com es difonen els continguts. Ara mateix, a la redacció d'*El 9 Nou* no hi ha un equip especialitzat a crear continguts enfocats a les diferents xarxes socials del grup.

Si ens centrem en Instagram (@el9nou), la majoria de fotografies i vídeos que es publiquen són de paisatges i edificis de les comarques que envien els lectors. Hi ha molt poca presència de continguts periodístics i això fa que el perfil es diferenciï del de la resta de mitjans de comunicació. Si bé és cert que en algunes ocasions s'hi han publicat continguts basats en notícies, no hi ha un criteri establert per determinar quines peces mereixen ser publicades en aquesta xarxa ni la manera amb què s'elaboren. En general, tampoc es promocionen els continguts dels fotògrafs del mitjà. En definitiva, el perfil s'ha convertit en una mena d'aparador del territori, tot i que en els darrers mesos s'ha intensificat l'ús de les històries per difondre notícies.



A Twitter (@el9nou), la manca d'una estratègia en dificulta el dia a dia. La majoria de publicacions venen determinades per l'edició impresa i estan programades a través de TweetDeck, tret de les notícies d'última hora. En la majoria dels casos només s'elabora una piulada per cada notícia. Això fa que la difusió sigui molt limitada i només aparegui en el *timeline* en un moment determinat. A més, en moltes ocasions el text de la piulada és el mateix que el titular de la notícia. Per tant, no s'aporta informació extra, que serviria per captar l'atenció dels seguidors. No se cita els autors dels articles ni els fotògrafs, tret de les columnes d'opinió.

Com s'ha vist anteriorment, Facebook (@el9nou) és la xarxa social per la qual entren més lectors. La pàgina web, operada amb WordPress.com, està vinculada al perfil del mitjà i cada vegada que es publica una notícia al portal digital, automàticament es publica a Facebook. El principal punt negatiu és que, en la majoria d'ocasions, el text de la publicació és el titular de la notícia. És a dir, el text que apareix a la publicació i el titular de la notícia enllaçada és completament el mateix. Això provoca que la publicació estigui buida de contingut, amb l'afegit que a vegades els titulars no s'entenen per si sols –com el que apareix a la imatge–. De nou, no s'aporta informació extra i no se signa l'autoria del text ni de les imatges.



3.4.2. Els nous perfils professionals

Partint de la premissa que les redaccions digitals no s'entenen sense les xarxes socials, es fa evident que aquesta nova manera de fer periodisme requereix nous perfils professionals enfocats a gestionar la relació amb la comunitat i a la creació de continguts exclusius per a les xarxes socials. Susana Pérez i Josep Lluís Picó en fan una selecció a *Perfiles profesionales en el periodismo político local en tiempos de redes sociales*. La proposta és fruit de l'estudi d'una dotzena de mitjans locals, entre ells el *Diari de Girona*, *Regió 7*, *El Vallenc*, *Som Garrigues*, *Segre* o *El 9 Nou*, i d'entrevistes a 24 professionals. Dels nous rols que han sorgit “en el periodisme polític local arran de la digitalització a la informació”, cap d'ells consta en la redacció del mitjà osonenc:

- Estrateg de les xarxes socials: aquell professional que s'encarrega de dissenyar les estratègies de les diferents xarxes socials. Això inclou “triar les plataformes i seleccionar quins continguts es publicaran en cadascuna d'elles, a quina hora i amb quines mencions i etiquetes. La prioritat del

responsable de les xarxes socials ha de ser aconseguir i involucrar l'audiència" (Pérez & Micó, 2019).

- Gestor de les xarxes: és el que porta a la pràctica l'estratègia de les xarxes socials. Per tant, "és l'encarregat de publicar els missatges a les diferents plataformes digitals o programar-les en els gestors de xarxes" (Pérez & Micó, 2019) com TweetDeck, Hootsuite, SocialFlow o Dogtrack. Parteix d'un criteri periodístic i ha de tenir la capacitat de sintetitzar la informació.
- Tècnic en SEO (Search Engine Optimization): és la persona que s'assegura que la notícia sigui fàcilment indexada als cercadors, "obtingui una visibilitat adequada i capti l'atenció del lector" (Pérez & Micó, 2019).
- Especialista en narratives: és l'encarregat de pensar i crear productes visuals per a les diferents xarxes socials. *El 9 Nou* disposa d'infografistes que estan enfocats en l'edició impresa, però li manca aquest perfil per a l'edició digital. Es tracta d'una "persona amb una mentalitat periodística molt marcada, ja que la seva principal preocupació és buscar quina és la millor manera d'explicar una història" (Pérez & Micó, 2019), sigui bé a través d'imatges, vídeos, gràfiques o altres continguts visuals.
- Periodista de dades: un professional essencial per a totes les redaccions que estiguin interessades a publicar informació que estiguin estrictament relacionades amb les dades. No només es tracta d'analitzar-les, sinó de relacionar-les per trobar-hi una història. Tot plegat, "en un context en què l'accés a la informació és cada vegada més senzill, el repte és conèixer com accedir-hi i ordenar els continguts" (Pérez & Micó, 2019). És un perfil que domina l'estadística, la programació i el tractament de grans bases de dades.
- Analista de dades: és el perfil que s'encarrega de fer un seguiment de la informació "quantitativa i qualitativa del comportament dels usuaris amb la pàgina web del mitjà", ja que permet "mesurar, processar, analitzar i reportar el tràfic d'internet per entendre i optimitzar l'ús d'un lloc web" (Pérez & Micó, 2019).
- Periodista mòbil: el dispositiu mòbil és el que més s'utilitza per consultar els mitjans de comunicació. Amb el periodisme mòbil el debat rau en com comunicar a través d'ells. "Tot i que el dia d'avui és pràcticament impossibles fer un producte diferent, original i realment propi amb aquests aparells, convé

editar els continguts de la millora manera possible, i en la mesura del possible crear peces específiques” (Pérez & Micó, 2019).

- Curador de continguts: en un moment en què hi ha excés d'informació, “els mitjans necessiten professionals cada vegada més experts en rastrejar la informació que circula per internet”, enfocats a “detectar el més important que altres mitjans han publicat i passar-ho pels filtres de la veracitat i interès abans de sotmetre a l'agenda temàtica del diari” (Pérez & Micó, 2019). En la majoria dels casos, les característiques dels curadors de continguts està innata en els periodistes de la redacció, atès que també s'han d'encarregar de buscar informació i verificar-la abans de publicar-la.
- Responsable d'audiències: és el professional que està enfocad a “invertir en la relació entre el mitjà i els lectors” i “ha de moderar els comentaris que arriben al mitjà i incentivar la participació tant en els canals propis –web– com en els externs –xarxes socials, missatgeria instantània, etc–” (Pérez & Micó, 2019).

De tots ells, els autors fan èmfasi en l'estrateg de les xarxes socials, el gestor i el responsable d'audiències o comunitats digitals. “En els mitjans analitzat, es detecta una tendència a incorporar la figura del gestor de xarxes com un lloc a jornada completa. Aquest nou perfil es consolida en les redaccions periodístiques dels mitjans locals catalans”, asseguren els autors. A més, aquesta nova figura ha de “dominar el llenguatge periodístic per establir la línia editorial del mitjà en les diferents plataformes digitals” i “ha de tenir coneixement d'analítica per reportar informació referent al comportament digital dels usuaris al web del mitjà” (Pérez & Micó, 2019).

3.5. El Pla Estratègic 2021-2025: el full de ruta

3.5.1. Anàlisi i aparició de les dificultats

L'empresa disposa des de finals de l'any passat el Pla Estratègic 2021-2025, on es defineixen els objectius i les accions que es volen dur a terme els pròxims anys per gestionar la incertesa del sector i superar les dificultats de la conjuntura actual. Es

tracta d'un document fruit d'un procés de reflexió i debat i va ser presentat el 23 d'octubre de 2021 a davant de tots els treballadors de l'empresa. De fet, el document no només fa èmfasi en la redacció, sinó en tots els departaments que conformen *El 9 Nou*.

Tal com es reflecteix, la base de Premsa d'Osona (PROSA), l'empresa que gestiona el mitjà, continua sent el paper, que tot i seguir una clara tendència decreixent, "encara aporta el 78% dels ingressos del grup" (El 9 Nou, 2021, 24). La tendència del digital, en canvi, és a l'alça i "el seu ascens és molt important en xifres relatives". Els ingressos provinents d'aquest canal van augmentar un 58% el 2019 i un 39% el 2020. El pes en el conjunt de l'empresa, però, és el mínim, ja que només aporta un 4,4% dels ingressos totals.

L'empresa percep que l'audiència és envellida i hi ha poca captació del públic juvenil. Això, de retruc, provoca que es vagi reduint progressivament la massa de subscriptors i compradors del diari. En els següents gràfics es pot observar la tendència dels ingressos. El paper, el digital i CTL –la part de l'empresa destinada a oferir comunicació corporativa a tercers– decreixen, mentre que el digital manté una tendència a l'alça.

Figura 10

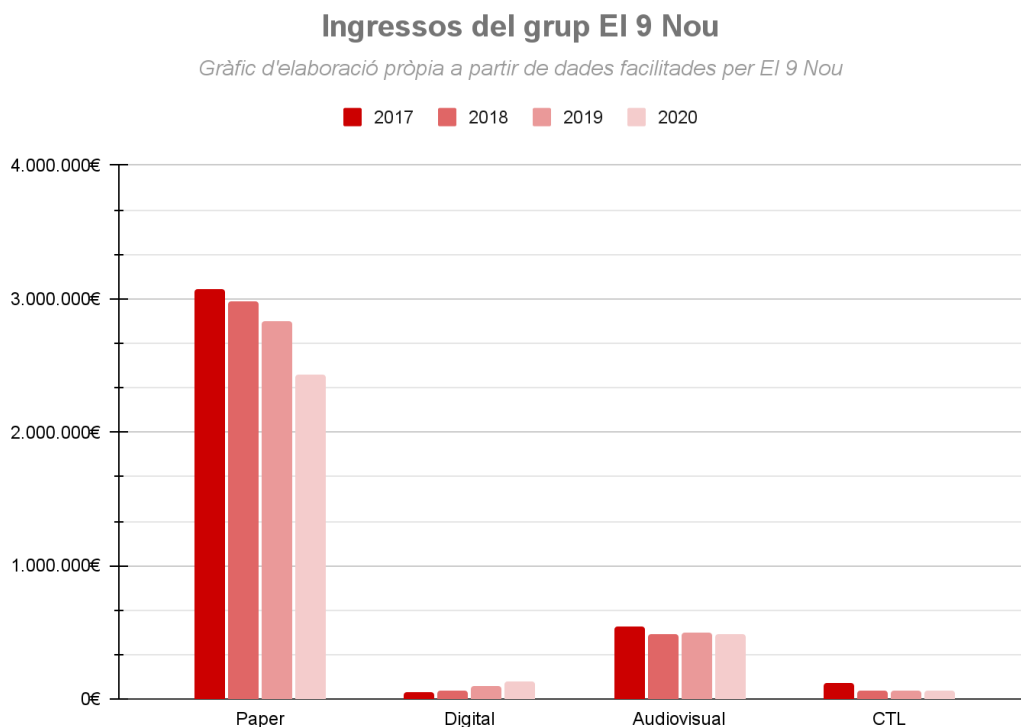
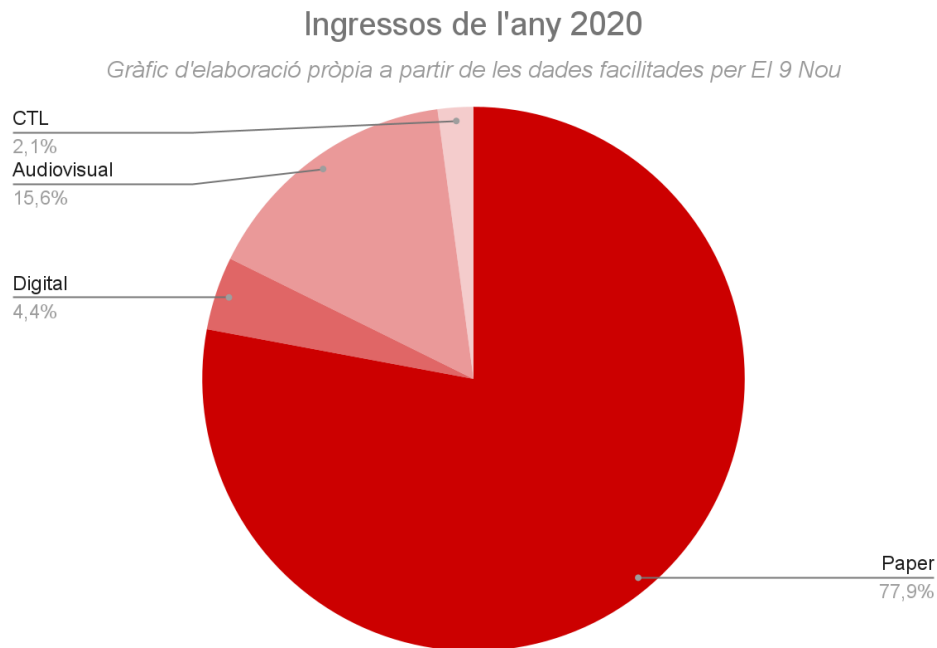


Figura 11

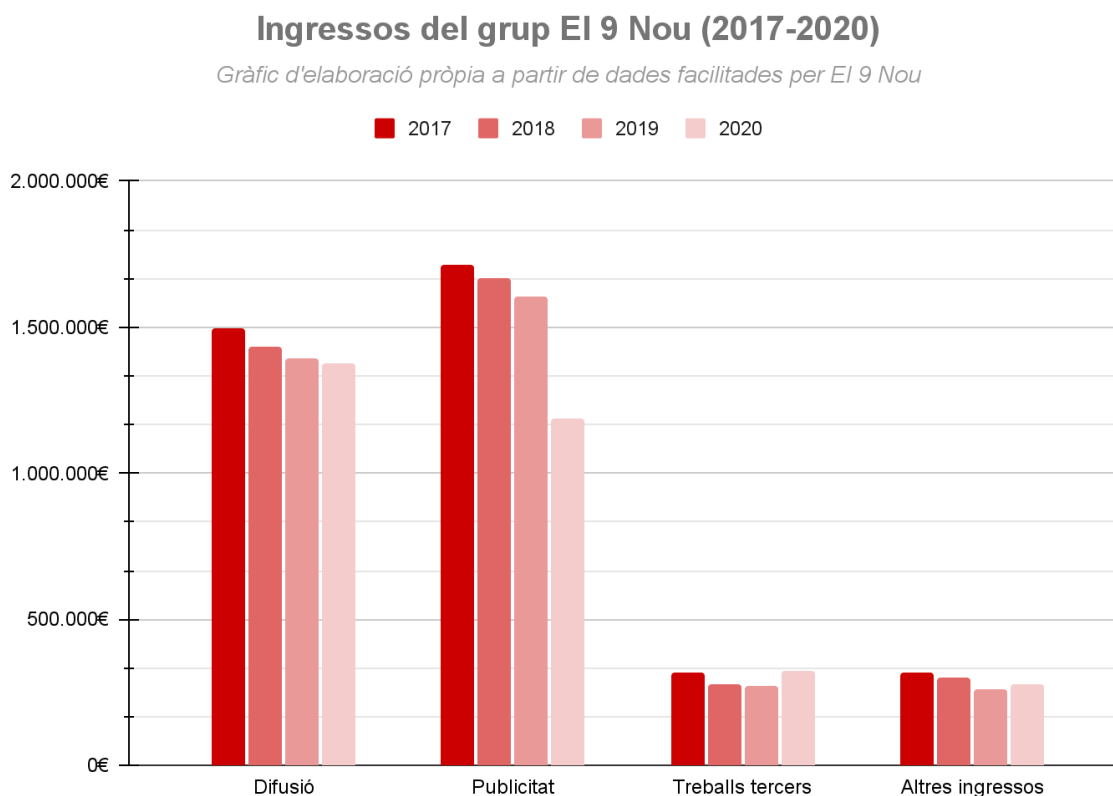


Davant d'aquesta situació, segons l'empresa, la via més adequada per mantenir els ingressos, tenint en compte que difícilment es creixerà en el paper, és "esprémer al màxim el format paper –repensant la publicitat, buscant aliances estratègiques i creant continguts atractius– i, simultàniament, intentar canalitzar la davallada de difusió cap al format digital" (El 9 Nou, 2021, 25). El camí cap a la digitalització, però, presenta dificultats. Prosa considera que s'ha de fer combinant una estratègia defensiva en relació amb el paper i una estratègia agressiva per créixer al web. "La metàfora de pujar en un tren en marxa quan l'anterior encara no ha parat del tot il·lustra la complicació de la situació", reflexionen a través del Pla Estratègic 2021-2025.

Una de les altres dificultats és que tant els preus –el que paguen els lectors i els anunciats per promocionar-se– com els costos –consum de paper, impressió i distribució– dels mitjans digitals són molt inferiors als dels diaris impresos. "El valor que donem al canal digital és clarament inferior al que donem amb diari imprès", reconeix l'empresa, que afegeix que els diaris nadius digitals "tenen estructures més àgils i flexibles, salaris més baixos i plantilles més reduïdes que els mitjans tradicionals com el nostre".

El fet més rellevant en els darrers anys, ha estat la pèrdua de la difusió de l'edició impresa d'*El 9 Nou*, “que va començar l’any 2008 coincidint amb la crisi financera i des d’aleshores no s’ha aturat” (El 9 Nou, 2021, 20). A conseqüència de la caiguda de la difusió i de l’aparició de nous jugadors i nous formats publicitats relacionats amb l’entorn digital, tant *El 9 Nou* com El 9 TV “han patit un descens molt important dels ingressos publicitats. En el cas del diari, tant en valors absoluts com relatius, la pèrdua d’ingressos provinents dels anunciats entre 2017 i 2020 ha estat molt superior a la pèrdua d’ingressos derivats dels lectors” (El 9 Nou, 2021, 20).

Figura 12



Tal com s’observa en la gràfica anterior, entre el 2017 i 2020 es va produir una caiguda superior al 30% dels ingressos publicitats. La caiguda de la difusió, en canvi, només va ser del 8,2%. Ens els dos casos cal tenir en compte l’impacte de la pandèmia de la Covid-19, que va afectar de ple el desenvolupament de l’activitat econòmica de l’any 2020. Així doncs, si s’obviés la pandèmia, l’empresa considera

que “l’evolució dels ingressos publicitaris hauria estat molt similar a la de la difusió: una caiguda moderada, però que es perllonga any rere any” (El 9 Nou, 2021, 21).

Després de fer una anàlisi dels departaments, els ingressos i el teixit humà, l’empresa apunta que perquè el procés de digitalització sigui exitós, s’han de complir els següents objectius (El 9 Nou, 2021, 27):

- S’han d’augmentar els preus de venda de la subscripció digital.
- Augmentar els ingressos publicitaris a la web.
- Augmentar el nombre de lectors disposats a pagar.
- Explorar noves fonts d’ingressos substitutives.

Es tracta d’una aposta ambiciosa. No obstant això, el grup de comunicació tampoc defuig de la realitat, i arriba a tres principals conclusions (El 9 Nou, 2021, 27) que dificulten de ple el camí que es volen emprendre per millorar el posicionament digital:

- El paper continua sent el pilar que sustenta el negoci de Prosa.
- El digital creix, però encara és residual.
- El grup *El 9 Nou* té una estructura molt pesada, pròpia dels diaris impresos, poc adequada per afrontar la transformació digital.

3.5.2. Les línies estratègiques

L’empresa disposa de sis línies estratègiques de treball que estan pensades per assolir diferents objectius. Es concreten en 23 plans d’actuació, “que s’aniran definint i implementant al llarg dels cinc anys de durada del pla estratègic” (El 9 Nou, 2021, 38):

1. Explotar millor els recursos: Es planteja per tal de millorar la productivitat i la rendibilitat. Entre les accions que estan plantejades, destaca repensar les rutines de treball i reorganització de l’equip d’EL 9 TV, catalogar els llocs de treball de tota l’empresa, fer una proposta d’encaix de l’estructura ideal amb

l'estructura actual, així com fer una proposta de model per la redacció d'El 9 Nou i implementar-la.

2. Creixement i desenvolupament del negoci: està pensat per augmentar la facturació i diversificar els ingressos. En aquest sentit, l'empresa planteja, entre altres, fer un pla de comercialització de subscripcions a cinc anys vista –modalitats, canals de venda, política de premsa, venda en bloc, etc–, arribar a acords amb empreses externes, revisar i actualitzar la cistella de productes i les tarifes, fer un catàleg dels productes que s'ofereixen i explotar la realització de podcast amb temàtica comarcal.
3. Personalització, segmentació i especialització: elaborar continguts únics i especialitzats i oferir productes publicitaris i serveis de comunicació únics i a mida de cada client. D'aquesta manera, algunes de les accions que queden recollides al pla, són desenvolupar un projecte anual de periodisme d'investigació finançat amb crowdfunding, estudiar la creació d'un producte multimèdia relacionat amb l'esport base, organitzar més esdeveniments, crear productes personalitzats amb aliances amb empreses o bé crear vídeos corporatius a empreses mitjanes i grans.
4. Comunitat, participació i interacció: per enfortir el sentiment de comunitat amb l'audiència i crear aliances estratègiques amb l'entorn. Es vol millorar el coneixement de l'audiència, fer un pla d'accions destinades a estrènyer el vincle amb l'audiència, vetllar perquè les aliances amb els socis estratègics siguin fluides i dissenyar i implementar un calendari de reunions i trobades interdepartamentals, entre altres.
5. Digitalització i innovació: per millorar l'oferta de periodisme digital, digitalitzar processos, millorar els sistemes de la informació i endinsar-se en la innovació contínua. En aquest sentit, *El 9 Nou* planteja definir un model de negoci més sostenible, dissenyar un model per treballar el contingut digital i fer-ho compatible amb el diari en paper, identificar els perfils necessaris per impulsar una redacció per l'entorn digital, definir el disseny del producte digital, així com definir un pla per treballar totes les xarxes socials, entre altres
6. Desenvolupament del capital humà: per tal de millorar l'expertesa de l'organització i millorar la cohesió i motivació de l'equip. D'aquesta manera, l'empresa planteja impulsar un pla de formació continuada, incorporar la visió

comercial i empresarial dins de la cultura de l'organització, garantir que tothom siguin partícip del pla estratègic, pensar en l'audiència, negociar un nou conveni de treball motivador per l'equip i que no representi un llast per la rendibilitat, re-ajustar calendaris i horaris, valorar un nou pla de retribucions, entre altres.

De les sis línies estratègiques, la que més fa referència a aquest treball acadèmic és la cinquena, a pesar que cadascuna d'elles hi té una certa relació. En aquest cas, està dividida en quatre vessants. La primera està relacionada estrictament amb el periodisme. L'empresa té com a objectiu que l'any 2025 *El 9 Nou* sigui en l'àmbit digital el que és avui en l'analògic: "líder absolut i referent informatiu indiscutible a les nostres comarques" (*El 9 Nou*, 2021, 42). Per a fer-ho, el grup opta per replantejar els formats dels continguts, basats en el text, l'àudio i el vídeo; impulsar un pla de màrqueting per reconsiderar els productes, els preus, promocions i el pla de llançament; identificar els perfils professionals necessaris per a impulsar una redacció de l'entorn digital i, finalment, acabar de definir el pla financer. També es té en consideració endinsar-se en el món *Mo-jo (mobile journalism)*, definir un llibre d'estil –el que hi ha actualment fa referència a l'edició impresa, no se'n disposa cap per a l'edició web–, "un pla de formació per millorar les habilitats digitals de la redacció, millorar els processos i rutines de treball, millorar l'experiència de l'usuari i analitzar l'entorn i el sector per tal de trobar bones pràctiques" (*El 9 Nou*, 2021, 42).

La primera línia es base en els processos de treball. En concret, s'esmenta que cal digitalitzar i optimitzar els processos de treball amb més eficiència. D'aquesta manera, l'acció principal que plantegen és fer un mapa de processos per detectar aquells que són crítics i fer una proposta de digitalització per millorar cadascun d'ells. La tercera línia fa referència als sistemes i informació. En aquest cas, es planteja dissenyar, desenvolupar i implementar un sistema de gestió eficient, "que respongui a les necessitats d'aquest pla estratègic i que sigui transparent i participatiu" (*El 9 Nou*, 2021, 43). Es parla de dissenyar i implementar el G9, formar a una persona de la casa per tal de mantenir el sistema, un nou programari comptable-financer-fiscal, comptar amb un *Customer Relationship Management*⁹

⁹ El terme fa referència a l'organització i l'administració de les relacions entre l'empresa i el client. És un programari que emmagatzema la informació dels clients i els equips de màrqueting, venda i

(CRM) i renovar el quadre de comandament. La quarta i última línia tracta la innovació contínua, que en aquest cas es limita a anunciar que cal implementar un sistema d'innovació continuada i que cal crear un equip motor que s'encarregui d'impulsar-ho.

L'empresa té clar el rumb que ha d'emprendre. No defuig de la realitat i és conscient dels reptes que té al davant, com la captació del públic juvenil i el foment de l'edició digital. Els objectius queden recollits al Pla Estratègic que s'ha analitzat anteriorment. Ara bé, en els pròxims mesos tota serà clau que la informació esmenada al document es posi en pràctica en benefici del projecte i per tal d'assolir les metes que s'han marcat.

4. Entrevistes

4.1. **Beth Codina**, la visió empresarial del grup de comunicació d'*El 9 Nou*



Beth Codina¹⁰ és llicenciada en filologia anglesa. Va esdevenir presidenta de Premsa d'Osona (PROSA), l'empresa que gestiona el grup de comunicació, el 2015, després d'agafar el relleu al seu pare, Miquel Codina. Quatre anys més tard, el 2019, va ser nomenada directora executiva arran de la jubilació de Jordi Molet, que va ser director general de l'empresa durant 29 anys.

Des del vessant empresarial, Codina es mostra esperançadora dels reptes de futur que hi ha al sector, però també mostra certa preocupació per l'adaptació que s'haurà d'impulsar a curt termini en els mitjans del grup de comunicació i, en general, en la majoria de mitjans de proximitat. El repte principal, d'entrada, és el foment de l'edició digital, que implica teixir una base sòlida de socis i gaudir de més ingressos de publicitat. Tot això, enmig d'una evidència que posa en alerta la direcció general: el paper cada vegada tindrà menys protagonisme. El dia d'avui la major part dels

postventa poden actuar de manera coordinada. Podeu consultar més informació al següent enllaç: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-crm-y-como-beneficia-a-tu-marketing-digital>

¹⁰ Fotografia cedida per Albert Llimós

ingressos de l'empresa provenen de l'edició impresa. Per tant, a menys difusió, menys ingressos.

La difusió del paper va començar a baixar a partir de l'any 2008 i des d'aleshores s'ha seguit la mateixa tendència. Tal com s'esmenta en el Pla Estratègic (El 9 Nou, 2021), un dels objectius és “esprémer al màxim el format paper repensant la publicitat, altres aliances estratègiques i crear continguts atractius”. Segons Codina, el paper té dos avantatges com a negoci: “els usuaris estan habituats a pagar-lo i els anunciats tradicionalment hi ha donat valor i estan disposats a pagar tarifes elevades”. Dos factors que, ara mateix, no es donen en l'edició digital.

Encara que la difusió baixi, el paper és més rendible que el digital i “la gent el segueix comprant”. En els comptes de resultats de finals d'any, per tant, el valor positiu l'aporta el paper¹¹. És conscient la fi del paper “és una mort previsible”, tot i que “tampoc tinc massa clar que es mori, potser es transformarà en altres formats”.

4.1.1. Continguts més visuals, basats en infografies i gràfiques

Sigui com sigui, l'empresa parteix de la premissa que el model de paper s'ha d'allargar. Un procés que passa “per fer productes més visuals perquè a la gent cada vegada li costa més llegir textos llargs”. De fet, precisament les notícies d'*El 9 Nou* destaquen per tenir uns textos molt extensos. Això es deu al fet que la informació del diari, un estil marcat per pocs paràgrafs, es volca directament al digital sense cap mena d'adaptació. Si els paràgrafs a l'ordinador ja es perceben com a extens, en la versió del mòbil la impressió encara és major. Així doncs, l'objectiu és crear continguts més visuals, basats en infografies, gràfiques, destacats, entrevistes en profunditat, entre altres. Es tracta de continguts que estan presents en l'edició en paper, però en el digital no s'acaben de reflectir. En aquest apartat hi juguen la redacció i el que a l'empresa es coneix com a “taller”, que és la secció que s'encarrega del grafisme.

¹¹ Vegeu la taula 3, que fa referència als ingressos de l'any 2020 del grup El 9 Nou, en què el paper representa el 77,9% del total.

 *“Quan es parla de transició al digital, no és dir que tot el que faig en paper ho faré al digital. És tot un canvi d'hàbits, valors, maneres d'expressar-se. Es tracta de canvis a l'empresa i que qui els pateix és la societat”*

En paral·lel, allargar el model del paper, també depèn de buscar i consolidar punts de venda. “Els diaris generalistes estan tenint unes caigudes molt importants i estan tancant tots els punts de venda, i només faltava la pandèmia de la Covid-19. La xarxa de distribució està sent un problema important”, diu. *El 9 Nou* es pot comprar se sigui o no subscriptor. Aquests últims, en l'actualitat, representen el 75% de la venda d'exemplars. “Però si no som capaços de trobar punts alternatius als quioscs, pot ser que el paper només sigui una forma per a subscriptors”, explica Codina.

La direcció de l'empresa és conscient que la transició digital és un camí llarg i, en alguns punts, fins i tot carregós. “Quan es parla de transició al digital, no és dir que tot el que faig en paper ho faré al digital. És tot un canvi d'hàbits, valors, maneres d'expressar-se. Es tracta de canvis a l'empresa i que qui els pateix és la societat”, diu. En aquest sentit, el grup ha optat per emprendre una estratègia defensiva¹² del paper i agressiva¹³ per créixer en l'àmbit digital. Això es refereix que “si hem d'invertir recursos econòmics o humans, els invertirem en el digital, ja que ara mateix no tindria sentit fer una gran inversió en el format paper. Els esforços intel·lectuals de creativitat i diners, promoció, qualsevol esforç, ha d'estar enfocat en el digital”. No hem de perdre de vista, però, que Codina ofereix una visió des de l'àmbit empresarial i reconeix que “hem de fer inversions i tots hem de tenir clar que els diners i els esforços han d'anar al digital, però mantenir el que tenim, que funciona”, en referència al paper.

¹² El paper representa la major part dels ingressos de l'empresa. Per tant, l'estratègia defensiva, tal com es desprèn del propi nom, es base a impulsar accions per no perdre l'impacte positiu des del vessant empresarial que aporta l'edició impresa. A més, l'estratègia també està pensada per reduir la probabilitat dels atacs dels competidors. Un fet que, en el cas d'*El 9 Nou*, en la pràctica és nul·la, a pesar que hi ha altres publicacions fan edicions impreses. Més informació a: <https://diccionario.leyderecho.org/estrategia-defensiva/>

¹³ El digital és residual. En aquest sentit, l'estratègia agressiva fa referència al fet d'establir accions per enfortir la presència en l'àmbit digital i aconseguir la fidelització de nous clients. Aquesta mena d'estratègia s'acostuma a utilitzar en el món del màrqueting. Més informació a: <https://blog.mailrelay.com/es/2017/10/19/marketing-agresivo>

En el canvi del paper al digital, les rutines de treball també hi juguen un rol rellevant. Es tracta d'un àmbit marcat plenament per la immediatesa, que en algunes ocasions no pot acabar de quadrar amb les rutines que hi ha instaurades en les edicions impreses. “La immediatesa és absolutament necessària per al periodisme. Dona un valor al producte, però no només per la notícia d'última hora, que el lector no només pagaria per això”, diu. Però “la gent està més disposada a pagar molt més per temes de reflexió, explicar què passa, però, sobretot per què passa. Hem de tenir un ull en la part de més immediatesa, però, no ha de ser el focus”.

Per un tema empresarial, el grup de comunicació continua sent molt analògica i els ritmes de treball estan bastats en el format de paper. És per aquest motiu que els periodistes de la casa sovint treballen sota pressió a pensar que el dijous o el diumenge a la nit, els dies de tancament, els queda a prop. “No dic que no hi hagi d'haver aquesta pressió, però sí que és cert que hem de fer una dedicació més continuada al digital. Hi ha d'haver una part de la redacció que no treballi en aquest ritme”, afegeix Codina.

I per aquí passa la contractació de nous perfils. Ara mateix, a la redacció no hi ha cap figura que estigui centrada en la gestió de les xarxes socials, per exemple. Per tant, “com que hem de fer un producte digital i atractiu perquè els lectors el paguin, sens dubte hauríem de tenir gent dedicada únicament al digital”. És a dir, experts en “temes de dades, gràfics i molta més importància als àudios, que al vídeo ja n'hi donem”. Malauradament, “ens trobem lligats de mans i la situació és la que és. Per desgràcia, de moment, no podem contractar dues persones perquè facin altres feines. Els passos els fem amb prudència perquè després potser ens ho carreguem tot”.



“Mirem d'apostar per un producte que la gent estigui disposat a pagar-lo.

Som líders en la informació local i no hi ha ningú que hi treballi tant.”

En relació amb les xarxes socials, pel perfil del lector, la més determinant és Facebook: “és la que ens porta més tràfic al web, la que ens dona més bons resultats si fem campanyes”. Però això, segons Codina, pot canviar, perquè “està molt castigada per la pèrdua d'usuaris i la borsa i dir que Facebook és una oferta de

futur seria equivocar-se". La majoria del públic és adult i en les xarxes que tenen més futur, com Tik Tok o Twitch, "de moment, no hi hem entrat perquè la gent que ens llegeix no les coneix".

En el futur no es descarta la contractació de més personal, però si "agafar gent vol dir perdre diners i posar en perill tota l'empresa... Ens hi hem d'anar movent". Mentrestant, la plantilla va rebre durant dos anys formació enfocada al món digital. No obstant això, la gent va quedar descontenta: "la feina de periodista és molt dura. Fan molta feina, i amb horaris intempestius. I si a més volíem afegir hores de formació".

4.1.2. Líders en l'àmbit digital, l'objectiu més ambiciós

En la línia estratègia de digitalització i innovació, l'objectiu més ambiciós que es destaca en el Pla Estratègic és que l'any 2025 *El 9 Nou* sigui en l'àmbit digital el que és avui en l'analògic: "líder absolut i referent informatiu indiscutible en les nostres comarques". Ara bé, tal com està estructurada l'empresa i la redacció, es va per aquest camí? "Tenim clar que aquest és el nostre somni, però tenir clar que hi arribarem i com s'hi arriba, gens", comenta. En el pla estratègic "mirem d'apostar per un producte que la gent estigui disposat a pagar-ho. Som líders en la informació local i no hi ha ningú que hi treballi tant".

La base del negoci, com hem comentat anteriorment, és el paper, que representa el 78% dels ingressos, mentre que el digital el 4%. Aconseguir que aquestes xifres s'inverteixin, és a dir, que el digital passi per davant del paper, de moment és una incògnita i l'empresa, el dia d'avui, no disposa de les eines per fer-hi front. "És molt difícil. Si ho mirem en audiència, en tenim més en l'edició digital. Qualsevol cosa que fem al web té molta audiència per la difusió que hi ha a les xarxes", però la principal dificultat, segons Codina, és que "la gent pagui pel producte digital".

El costum de la societat, però, no juga en favor del sector periodístic. A Espanya i Catalunya no hi ha arrelada la tradició que la gent vulgui pagar per la informació, a pesar que un dels altres objectius del grup és "augmentar el nombre de lectors

disposats a pagar”. “Hi ha tanta informació gratuïta a la xarxa que quan dius a algú que ha de pagar, encara que et llegeixin en certa freqüència, sap que té mil altres coses a consultar” i insisteix que “si tenen molt interès en la informació local i fas un bon producte, potser els convenç, però costa”. I, de fet, el mateix passa amb els anunciats: “les tarifes de publicitat digital les marca Google i Facebook, que ho tenen monopolitzat, i són tarifes basades en volums immensos i això en un diari local no té sentit”.

A diferència d'altres mitjans, com que el paper encara els aguanta en l'àmbit de resultats, Codina considera que juguen en avantatge. “No tothom té aquesta sort. Això ens permet veure i esperar què fan els altres i cometre menys errors”, diu. Per tant, es plantegen fins i tot aprendre dels errors dels altres mitjans per tal que no es produeixin en la premsa comarcal. Un dels errors, però, “és que ells venen el digital a un preu molt inferior que al paper. I això és contradictori, perquè estàs dient al client que dones menys valor al digital que el paper”. Si bé és cert que en el paper t'estalvies pagar el paper i portar el diari a casa del client, “el cost de fer-lo és tant o més elevat que el paper. No té sentit aquesta diferència de preu”, reflexiona Codina.

 *“Hi ha tanta informació gratuïta a la xarxa que quan dius a algú que ha de pagar, encara que et llegeixin en certa freqüència, sap que té mil altres coses a consultar. Si tenen molt interès en la informació local i fas un bon producte, potser els convenç, però costa”*

La subscripció en paper (que també inclou la versió digital) és de 178,50 euros l'any, mentre que la digital és de 99 euros l'any, unes subscripcions que es van posar en marxa el 2018, amb pocs anys d'experiència. “El creixement en números relatius és molt important, cada any gairebé doblem el número de subscriptors”, fins al punt d'arribar al 400. Dos cops a l'any, en el marc d'una campanya de reclutament de socis, baixen la quota del digital a la meitat. Un fet que provoca que en un més “entrin 30 o 40 subscriptors nous”.

Tot i les ofertes, el preu de la subscripció la gent el percep car. “Tothom ens diu que la resta de diaris és més barat. I és veritat. La majoria de preus de subscripció digital són de 60 euros”. Aviat també provaran de fer el primer mes a un euro, com ja fan a

grans capçaleres estatals com *El País* o *La Vanguardia*. “Per un euro, quan la gent veu que la notícia està tancada, molts estan disposats a pagar-ho. Després, ja saps que és un client potencial”, diu.

4.1.3. Teixir una base sòlida de subscriptors

Són un conjunt d'estratègies empresarials que es fan complicades de combinar amb mitjans que tenen els portals oberts a tothom. L'aposta d'*El 9 Nou* és decantar-se per l'ingrés dels subscriptors. “Apostem perquè, en el futur, els ingressos ens vinguin més dels lectors”, però sense perdre de vista l'ingrés publicitari. Uns lectors que l'esperança és que cada vegada siguin més joves. “Amb un mitjà com el nostre, ens hem d'assegurar que et coneixen i et valoren, que et tenen simpatia. Quan senten *El 9 Nou* saben de què va i ho perceben de manera positiva”, diu. S'asseguren que els petits els coneguin, fins i tot esponsoritzen algun torneig.

Mentre les ofertes no acabin de funcionar, “hem de diversificar els ingressos”. Des de l'impuls de cursos de periodisme durant l'estiu, fins a l'organització d'esdeveniment o serveis de comunicació externs, ja que el grup també disposa d'un vessant de comunicació corporativa, CTL, que gestiona la comunicació d'institucions polítiques i empreses. “La supervivència vindrà d'aquí: lectors, anunciants i noves línies de negocis”, detalla.

4.2. Víctor Palomar, la visió des de la direcció del diari



Víctor Palomar¹⁴ és llicenciat en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Treballa a *El 9 Nou* des del 1994. Ha estat coordinador d'EL 9 TV, redactor en cap de l'edició d'Osona i el Ripollès i des de l'octubre de 2019 exerceix de director de l'edició impresa i digital, moment en què rellevar Agustí Danés, que va passar a ser director editorial del grup.

¹⁴ Fotografia cedida per Albert Llimós

Deixant de banda el vessant empresarial, des de la direcció del diari es té la sensació que "la redacció està preparada i en els últims anys hem aconseguit els periodistes òptims pel canvi i l'aposta al digital". L'única cosa que falta, segons Palomar, és "una aposta empresarial". Es refereix al fet que l'empresa, el dia d'avui, se sustenta gràcies a l'edició impresa, que suposa un 78% dels ingressos. Com hem vist, el digital representa el 4% i, de moment, no hi ha una aposta empresarial consolidada que estigui destinada a fomentar l'edició digital, que ara representa un complement de l'edició en paper. Cal, per tant, compromís amb el 'digital first'. "El focus d'atenció està en els mitjans tradicionals. El digital és només una part. No és rendible", matisa.

El 9 Nou "té la sort i la desgràcia" que, en un moment com l'actual, en què tots els diaris en paper no són rendible, "el nostre encara ho és molt". Aquest és un factor determinant perquè l'empresa encara no hagi fet una aposta clara pel digital. Des del punt de vista econòmic, "ja firmariem estar molts anys tal com estem ara. Però som conscients que això canviarà i no ens podem adormir". Tot i que l'empresa reconeix que no és urgent fer a hores d'ara una plena transició digital, "seria intel·ligent per part nostre fer el pas en un moment en què els números són bons", considera Palomar.

L'edició digital, per tant, funciona sense que hi hagi tots els recursos necessaris: "anem donant gas i fre alhora". De fet, és el que es demana des de la direcció de l'empresa. La redacció, segons el director, està preparada i té l'estructura necessària, "però som nosaltres mateixos els que ens autolimitem a fer l'aposta".



"La redacció d'El 9 Nou està preparada i en els últims anys hem aconseguit els periodistes òptims pel canvi i l'aposta al digital. Només cal una aposta empresarial"

4.2.1. L'empresa no hi destina els suficients recursos, segons Palomar

A efectes pràctics, s'està destinant molts recursos al paper, "més del que la majoria de mitjans hi destinen". Per tant, l'edició impresa és un periodisme car. El diari surt dues vegades a la setmana: divendres, amb una edició pensada pel diumenge, amb reportatges a dues pàgines, anàlisi, reflexió i opinió, i el dilluns, que recull l'actualitat del cap de setmana. "És un diari de molta qualitat, però en el digital no hi dediquem la suficient atenció", comenta. A més, amb l'estructura actual de l'empresa, "potser seria complicat mantenir les dues edicions al mateix nivell". En el cas que es vulguin mantenir al mateix nivell, per tant, "calen reforços".

La plena transició al digital "ens agradaria fer-la al nostre ritme i marcar-la nosaltres, però ve determinada per factors externs". Tancaments de punts de venda, el preu del paper és elevat, poc compromís dels lectors per fer-se subscriptors... Els factors externs impliquen que hi hagi una transició ràpida. Una transició que es fa, però, amb una estructura empresarial que està pensada perquè "la gent treballi pel paper".

Per Palomar, ara mateix no caldria augmentar el nombre de treballadors. Ara bé, si es fa l'aposta pel digital, seria necessari. Segon ell, el vessant periodístic està cobert. En tot cas, hi ha manca de personal informàtic, dissenyadors i gestors de les xarxes socials. "Gent per fer continguts especialitzats amb el digital i que pensin temes per aquest format", diu. El que està clar és que, amb l'actual estructura, les dues edicions no poden avançar al mateix ritme i, per tant, en el cas que es faci una aposta clara en el digital, el paper és probable que perdi protagonisme o bé els productes no estiguin tan elaborats.

4.2.2. El punt de partida: canviar la rutina de treball

El *timing* "del paper i el digital no té res a veure". De fet, l'edició impresa hipoteca tota la setmana dels periodistes: "el dilluns al matí reunim les notícies i comencem a definir el producte, el dimarts hi comencem a donar forma, el dimecres madura, el

dijous explota i el presentem el divendres". Això provoca que el digital quedi en segon pla i al llarg de la setmana es publiquin només notícies que són d'última hora, teletips d'agències de notícies o peces que requereixen poca elaboració: "No hi ha un producte de qualitat pensat pel digital"

Tot i això, el ritme de treballar amb la immediatesa fa anys que està instaurat a l'empresa, com la ràdio o la televisió, que elaboren butlletins d'informació diaris. La polivalència també destaca en aquesta casa. La majoria de periodistes han presentat programes de televisió, esdeveniments en públic, han presentat directes, han locutat notícies, les han muntat, les han realitzat... En considerar que l'equip està preparat, "si dilluns em diuen que s'ha de fer una gran aposta al digital i créixer molt, jo m'hi veig capaç. No em fa gens de por", comenta Palomar.

 *Fem una transició lenta perquè els lectors i subscriptors, el valor més important que tenim, ens acompanyin, paguin el digital i continuïn valorant la nostra feina periodística*

La transició s'executa de manera lenta "perquè els lectors i subscriptors, el valor més important que tenim, ens acompanyin, paguin el digital i continuïn valorant la nostra feina periodística". Es tracta d'un mitjà amb unes rutines conservadores. "És una virtut i uns defectes", reconeix. A diferència de la resta de mitjans, és que *El 9 Nou* disposa des del llançament de l'edició digital d'un mur de pagament. "Reglar la informació ha estat un problema per als diaris generalistes, ja que no permetia configurar un model de negoci", comenta.

4.2.3. El principal repte, créixer i consolidar la comunitat digital

El que diferencia *El 9 Nou* d'altres mitjans de comunicació és l'especialització territorial. "Parlem del territori més bé que ningú, analitzem la realitat perquè la vivim i coneixem la història", diu. Però tot això té limitacions, ja que Osona ronda els 150.000 habitants i el Ripollès 25.000: "La nostra capacitat de créixer queda limitada i les empreses són les que són". Tal com reconeix Palomar, la seva aposta, quan es va optar per obrir el canal digital, era "crear un mitjà digital amb el segell de qualitat

d'El 9 Nou que fos d'àmbit nacional". Es va proposar en l'àmbit intern i finalment es va descartar.

L'empresa fa temps que impulsar campanyes per captar socis digitals, i el mateix passa amb els anunciats. En aquest cas, però, "les tarifes al digital són més barates i si deixen d'invertir diners en el paper –les tarifes són més elevades–, sembla que et tiris pedres a sobre". Perquè això no passi –o passi en menys mesura–, la proposta de Palomar és que "reconvertir els comercials els assessors comunicatius". És a dir, que assessorin les empreses en funció del missatge o producte que vol llançar per detectar quin mitjà de difusió pot ser el més eficient. "Aconseguiríem que es gastin el mateix en el grup de comunicació, sempre pensant amb el client", diu. Tot això partint de la base que "els anunciats no estan educats a fer segons quina publicitat digital".

Fer desaparèixer el paper no és una decisió que estigui damunt de la taula. Ni s'ho plantegen: "seria un error molt gran". I, com hem vist, la por de perdre ingressos del paper és el que ha frenat l'empresa a fer el traspàs al digital. "Si el dia d'avui el diari es convertís en digital, no podríem mantenir tota la gent que tenim. Ens quedariem amb una cinquena part. Se'n ressentiria el periodisme i tothom", explica.

 *"Si el lector no està disposat a apostar per nosaltres per tenir informació de qualitat, potser és que estem lluitant per alguna cosa que no existeix i ja podem plegar"*

Es tracta d'acabar de consolidar una xarxa d'anunciats que estigui interessada a invertir en l'àmbit digital i una comunitat de subscriptors: "Hi hem treballat durant molts anys. La qüestió és tenir un subscriptor. El comprador de quiosc te l'has de guanyar cada dia i l'has de convèncer".

Guanyar-se la confiança dels lectors suposa elaborar peces digitals de qualitat que com el periodisme de dades, gràfiques i interactius. Ara, "amb el personal, costaria de compaginar amb el diari" i "no ho apliquem perquè la nostra feina del dia a dia i l'estructura està pensada a hores d'ara per al paper". "Dediquem molts recursos als mitjans generalistes –la ràdio, televisió i diari– i donem poca sortida al digital",

matissa. No és fàcil guanyar-se la confiança dels subscriptors en un sector que està ple de mitjans que ofereixen els continguts en obert. A Osona i el Ripollès, tenen poca competència. “Si el lector no està disposat a apostar per nosaltres per tenir informació de qualitat, potser és que estem lluitant per alguna cosa que no existeix i ja podem plegar”, comenta. “Si la gent no veu les diferències entre els continguts que elabora un equip de 15 de periodistes i la competència, que té un grup reduït –en referència a Osona.com–, serà complicat”, diu.

4.3. Els periodistes de la redacció prenen la paraula

En la mateixa línia de la gerència i la direcció, els redactors també són conscients del foment del procés de digitalització al qual s'ha de sotmetre el mitjà. Reunim quatre periodistes d'aquesta casa per tal reflexionin sobre el model amb què treballen, els fluxos de treball, els canvis que consideren que s'han de produir, la relació que tenen amb les noves tecnologies, la importància de les xarxes socials, quin rol juga el dia d'avui la pàgina web, la construcció d'una xarxa de col·laboradors que blindi la redacció, així com la relació que tenen amb els subscriptors. Es tracta d'una trobada en format focus grup. Hi participen **Guillem Rico** i **Txell Vilamala**, de la secció Política i Societat, **Isaac Moreno**, d'Economia, i **Jordi Vilarrodà**, de Cultura i Calaix.

Els quatre coincideix que l'estructura organitzativa de l'edició impresa funciona correctament. Destaquen que les reunions amb els directors i els redactors, que se celebren els dilluns, són satisfactòries i estableixen un full de ruta per tota la setmana. Segons Vilamala, permet tenir una “visió conjunta del diari i fer sinergia amb l'equip d'EL 9 TV”, que tot i que disposa d'una redacció pròpia, en la majoria de casos es coordinen amb els redactors del diari per pactar temes i cobertures informatives. “La dinàmica del paper la tenim ben instaurada. Va bé anticipar els temes i treballem conjuntament”, afegeix Vilarrodà.

En el format digital, en canvi, la situació és ben diferent. Segons Rico, “en la pàgina web s'acaben penjant els continguts que han sortit en format paper i també utilitzem

molts teletips de l'Agència Catalana de Notícies (ACN)", llevat de notícies d'última hora com operacions policials, accidents, fenòmens meteorològics, entre altres. Per tant, no s'elaboren articles pensats exclusivament per a la versió digital. "Al format paper és on fem els continguts més elaborats, és per on arriben els diners i això condiciona l'aposta digital", afegeix Vilamala. En la mateixa línia segueix Moreno, que reconeix que "no podem deixar de banda el digital, però ara mateix la prioritat és el paper perquè és el que dona més ingressos".

4.3.1. Manca d'una estratègia digital

El pes de l'edició impresa ha provocat que no hi acabi d'haver una estratègia ben definida en l'edició digital i això, de retruc, fa que la qualitat sigui menor. Segons Vilarrodà, la figura d'editor digital no acaba d'estar ben definida i "els "entre tots ho farem tot" funcionen més o menys bé, però tenen molts forats". Tot i que amb la pandèmia de la Covid-19 es va fomentar l'edició digital per qüestions logístiques, manifesten que, a diferència del diari, no hi ha una rutina de treball establerta, el web queda en segon lloc i falta estratègia i ordre. "Què hi ha d'haver a la portada? Què ha de sortir en cada moment?", es pregunta Vilarrodà. Tanmateix, tampoc hi ha document que permeti abordar les qüestions d'estil dels textos com les negretes, els hipervincles, les imatges que s'han d'utilitzar i els caràcters que han de tenir els titulars i les entradetes. A diferència del paper, "al digital no tenim tanta cura de la correcció lingüística", afegeix. En l'edició impresa, aquesta "ha estat una preocupació fonamental del diari i és un dels pocs mitjans de Catalunya que ha fet dos llibres d'estil d'encàrrec propi", explica Vilarrodà. En la majoria dels casos, segons els redactors, els textos de la ràdio i la televisió tampoc es revisen.

Segons Vilamala, l'equip té "la sort i la desgràcia de ser un grup de comunicació". Es refereix al fet que els redactors no només treballen pel diari, sinó també per la ràdio i la televisió i "si vols ser a tot arreu, és difícil de portar". A més, destaca que si l'empresa vol créixer en el digital, "en algun moment algú ens ho haurà de dir, o bé nosaltres haurem de decidir si hem de desdoblar la redacció i en lloc de basar-nos en un sistema editorial pensat en el paper, haurà de ser-ne un pensat en la versió digital i que el paper sigui el complement, si aquesta és la finalitat".



“Tenim la sort i la desgràcia de ser un grup de comunicació. La qüestió és que les mateixes persones som a tot arreu, i això és difícil de portar. A més, en la versó digital falta estratègia i ordre”

Txell Vilamala¹⁵

La polivalència és una qüestió positiva, però en alguns casos també pot ser un entrebanc. Moreno, per exemple, no només està al capdavant de la secció d'Economia –i alhora n'és l'únic redactor–, sinó que també és el presentador de “Territori 17”, el magazín matinal de la ràdio. “M'ho gestiono com puc. Una part de la jornada esta a la ràdio i no pots dedicar tot els temps que voldries al diari”, esmenta. Segons Vilamala, treballar a *El 9 Nou* et dona llibertat i hi ha bona relació amb l'equip directiu: “això empodera els treballadors, però també dona responsabilitat i a vegades no ho sabem portar”. “Ser polivalent és bo, però ens fa ser menys especialistes. Ho intentem, però tenim molts focus d'atenció”, matisa.

4.3.2. Les xarxes socials, poc explotades

La manca d'una estratègia digital provoca que tampoc hi hagi una estructura consolidada en les xarxes socials, que són les grans aliades pels mitjans digitals, ja que a través d'elles es difonen els continguts. *El 9 Nou* està present en la majoria d'elles com Facebook, Twitter, Instagram i Telegram. Ara bé, tant la direcció com els redactors coincideixen que no se'n treu massa profit, que no hi ha un criteri establert. No només per crear determinats continguts en funció de l'aplicació, sinó que també falla la difusió de la informació. Segons Rico, “ens falta acabar-ho de vendre”.

¹⁵ Fotografia d'elaboració pròpia



“Creem molt material, però no el sabem explotar, no el difonem bé. El mateix passa a la televisió i a la ràdio. Ens falta acabar-ho de vendre”

Guillem Rico¹⁶

De fet, al diari no hi ha cap equip que s'encarregui de gestionar les xarxes socials. És a dir, no hi ha cap redactor en què la seva única funció sigui la de *community manager*. Es tracta d'una funció que està innata en tots els redactors, és a dir, cadascú té accés a les xarxes socials, però no existeix una coordinació en matèria de continguts ni en la planificació d'aquests. Tots ells coincideixen que les xarxes no s'exploten suficient perquè, com s'ha mencionat, no hi ha una estratègia digital. Les eines principals amb les quals treballen és Tweet Deck i Meta en el cas de Facebook. Programen els articles en una única tirada, és a dir, en una sola publicació. Això fa que tant la incidència com la interacció en les xarxes socials sigui molta reduïda, a diferència de les estratègies que s'impulsen en altres mitjans, que se centren a explotar molt més els continguts.

4.3.3. El problema sistèmic: la manca de recursos humans

“Ens falten mans”. És la frase que més han repetit Vilamala, Rico, Moreno i Vilarrodà durant el focus grup. Mans per gestionar els continguts digitals, per elaborar notícies exclusives per la pàgina web, per descongestionar la versió impresa, per fomentar les publicacions a les xarxes socials. Els quatre afirmen que la manca de recursos humans determina el funcionament del mitjà i, en especial, quan parlem de la versió digital. Estan convençuts que la redacció no només ha de créixer en nombre de redactors, sinó que també s'han d'obrir les portes a altres professionals com experts en SEO, community managers i dissenyadors gràfics per tal que elaborin continguts pensats en el periodisme de dades. En relació amb aquest últim perfil, l'empresa ja

¹⁶ Fotografia d'elaboració pròpia

disposa d'un servei externalitzat que elabora les infografies de la versió impresa. El problema, però, segons els redactors, és que les gràfiques o infografies no s'adapten a la versió digital i s'acaba fent una captura de pantalla del que apareix en paper.

A part d'enfortir la redacció, l'equip també fa esment que gràcies a les noves tecnologies es podrien evitar certs processos i com a resultat es podria guanyar temps per altres bandes. Vilamala, en Política i Societat, optaria per seguir tots els plens municipals possibles de manera telemàtica, un qüestió que s'ha implementat en molts pobles arran de la pandèmia. “No té sentit anar a llocs durant tres hores quan el resultat té poca transcendència. Si tenim eines digitals, aprofitem-les”, diu. Una qüestió que reafirma Vilarrodà, però sense perdre de vista que “a vegades s'hi ha d'anar perquè la informació i les notícies sovint surten quan ja s'ha acabat el ple”.



“Hi ha feines invisibles. Molts periodistes, quan sortim de la redacció, fem feina a casa, anem a plens o llegim llibres als vespres, com és el meu cas, que he de preparar un programa cultural per a la televisió”.

Jordi Vilarrodà¹⁷

El cap de Cultura també posa sobre la taula que “hi ha feines invisibles”. Es refereix que molts periodistes, en sortir de la redacció, “anem a plens o llegim llibres als vespres”, com és el seu cas, que ha de preparar un programa sobre llibres per al canal de televisió. Parlant de feines invisibles, els quatre comenten que en la redacció s'han assumit feines que, a priori, no s'haurien de contemplar en el dia a dia dels periodistes, com per exemple la gestió del Whatsapp del mitjà o bé respondre missatges de subscriptors que fan referència a altres departaments de l'empresa com subscripcions. “Fem de pont amb els altres departaments de la casa i això també ens treu força temps”, diuen. Tot això sense perdre de vista que “l'exigència i la dedicació que et demana la feina, amb la retribució econòmica que perceps a finals de mes, no està equilibrada seguríssim”, diu Vilamala. I això, des

¹⁷ Fotografia d'elaboració pròpia

del punt de vista de Rico, és un perill, perquè “si algun redactor, sobretot els joves, troba alguna feina amb horaris més definits i ben pagada, se'n va”.

Però el foment del digital no només vindrà determinat pel fet d'enfortir la redacció, sinó també per teixir una sòlida xarxa de col·laboradors –més dels que es disposen ara– i posar més en valor el territori, especialment, el Ripollès. “Si agafes un diari dels anys 80, el Ripollès tenia més pes. Abans, allà hi havia redacció, gent a ple rendiment, i ara bàsicament es decideix què s'ha de cobrir des de Vic i es busquen les mans”, explica Vilamala. En la mateixa línia segueix Rico, que destaca que “costa treure temes propis del Ripollès i algunes vegades potser no li donem tanta importància”. Tot i això, segons Moreno, “no deixem d'explicar les coses importants de la comarca, tot i que ens fixéssim en els mitjans d'allà, segur que ens perdríem alguna cosa”.

Es troben el mateix problema amb el Moianès. A priori, *El 9 Nou* no hauria de cobrir aquesta comarca, però sempre hi ha tingut la mirada posada. L'aposta definitiva es va materialitzar el 20 de setembre de 2021, després que el mitjà iniciés el suplement mensual *El 9 Moianès*, que està pensat per elaborar continguts a foc lent ¹⁸. En aquest cas, però, “l'actualitat del dia a dia se'ns escapa perquè en cap de les dues edicions del diari la cobrim”, comenta Vilamala, que destaca que anys enrere hi havia col·laboradors als pobles, però “amb la crisi es va retallar”. Ara bé, el debat sobre la cobertura d'aquesta comarca, segons Vilarrodà, encara resta obert.

A tall de conclusió, la manca d'una estratègia digital dificulta el foment del mitjà a Internet. Condiciona el funcionament de les xarxes socials, els continguts que se'n difonen –i, sobretot, el com– i les rutines de treball dels periodistes. A més, els redactors han de guanyar confiança amb un seguit d'aplicacions que els permetria elaborar informació més innovadora i conèixer l'audiència. Aquest últim punt, en la majoria de casos, implica formar la plantilla. L'equip estaria disposat a participar de formacions. De fet, ja se'n van fer durant el 2016 i 2017. Ara bé, Moreno apunta que “com que ens calen mans per gestionar la feina, no tenim la capacitat per assumir

¹⁸ Per a més informació, poden consultar la notícia que va publicar *El 9 Nou* del Vallès Occidental: <https://el9nou.cat/valles-oriental/actualitat/el-9-nou-presenta-un-suplement-mensual-per-a-la-comarca-del-moianes/>

formacions, que és una cosa positiva”. Una formació que tant podria ser interna, com externa, a través dels cursos que ofereix, entre altres, el Col·legi de Periodistes de Catalunya, que sovint estan pensats per a persones que estan en actiu i, per tant, les píndoles educatives estan repartides en diferents sessions.



“Com que ens calen mans per gestionar la feina, no tenim la capacitat per assumir formacions, que és una cosa positiva”.

Isaac Moreno¹⁹

4.4. El cas del diari Ara, relatat per Enric Borràs



Enric Borràs²⁰ és llicenciat en Periodisme per la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i en Història per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). És redactor en cap del diari Ara i president del Grup de Periodistes Ramon Barnils. Va ser director d'Ara Balears i ha treballat a diferents mitjans de comunicació com VilaWeb i El Punt.

L'estructura empresarial i econòmica de l'Ara, editat per Edicions de Premsa Periòdica ARA, SL, no es pot comparar amb la d'El 9 Nou. Les rutines de treball, els continguts que elabora i la manera com està organitzat, en canvi, permet fer una aproximació d'alguns conceptes que el diari osonenc encara no ha aplicat o bé dels que s'ha trobat amb dificultats per fer-hi front. A l'Ara, tal com reconeix Borràs, “les rutines de treball són completes”. Sempre hi ha algú treballant des de les 6:30 h fins a la 1 h, molt diferent de l'horari d'El 9 Nou, de 10 h a 20 h, aproximadament.

¹⁹ Fotografia d'elaboració pròpia

²⁰ Fotografia d'elaboració pròpia

L'equip de Borràs, format per uns 70 redactors, es reuneix a les 7:30 h per enfocar els continguts del diari. Des de primera hora treballen amb el 90% dels continguts al web i no és fins entrada la tarda quan es fa una reunió per decidir la portada en paper, que es comencen a platejar pel format imprès. “Treballem enfocats a la web des de primera hora i comencem a pensar en el paper més tard. Primer de tot, el web, i després, el paper”, matisa.

La tendència de la baixa del paper i la pujada del digital també es fa palès a l'Ara. Segons Borràs, “que la base del negoci sigui el paper –com passa a *El 9 Nou*–, és un problema, perquè els ingressos baixen”. La seva experiència amb l'*Ara Balears* li permet fer paral·lelisme amb el mitjà que lidera Palomar. El paper està enfocat en un setmanari, que complementa la versió digital, i la informació del dia a dia es reflecteix al web. “Es tracta d'una publicació en paper sense breus i que està enfocada a textos llargs per a una lectura reposada, que es pot llegir tota la setmana i intenta fugir de l'actualitat”, comenta. Està convençut que per combinar el paper i el digital s'ha de “trencar l'horitzó temporal”. És a dir, pensar a què es vol destinar cada edició.



“L'Ara Balears és una publicació en paper sense breus i que està enfocada a textos llargs per a una lectura reposada, que es pot llegir tota la setmana i intenta fugir de l'actualitat”.

El fet que l'Ara estigui enfocat primer en el digital provoca que al paper hi aparegui menys informació, ja que és molt limitat. En aquest model, els caps de secció tenen la mirada posada en les dues bandes. Pensen continguts digitals per desenvolupar durant el dia, però també aquells que consideren essencials per bolcar-los a l'edició impresa. Així mateix, es té cura per la lingüística en les dues bandes, un fet que no passa a *El 9 Nou*, ja que els textos digitals no es corregeixen, més enllà de les repassades que es puguin fer a través de programaris com Softcatalà.

4.4.1. Pensar primer en el digital

“Estem al segle XXI i hi ha gent que és pensar que la web no és important. La nostra clau de l'èxit és pensar primer amb el digital i, sobretot, amb el format mòbil, que és el que ens duu la major part de lectures”, exclama Borràs. Però no només es tracta a elaborar continguts digitals, ja que, a parer seu, la clau del model de negoci implica pensar què es vol fer a internet: “Aconseguir massa per vendre publicitat o aconseguir subscriptors? Si vols subscriptors, has d'oferir qualitat i continguts que generin compromís i proximitat”. Per si el que es vol és aconseguir públic, “aleshores necessites massa i *clickbaiting* per vendre publicitat”. “El nostre enfocament, clarament, és la qualitat i la subscripció”, diu.

És per aquest motiu que el mitjà disposa d'un mur de pagament, que “està funcionant”. Cada que es registri gratuïtament té accés a 10 articles al mes. Ara bé, l'empresa també disposa de fins a quatre modalitats de subscripció diferents, amb pagaments mensuals, trimestrals o anuals. La “Digital òptima”, amb accés il·limitat al diari a tots els magazins; La “Digital estàndard”, amb accés al diari digital, però no als magazins; la subscripció “Paper + digital”, en què es rep el diari en paper cada dia de la setmana i es té accés il·limitat al diari digital; i la “Paper”, que només contempla la versió impresa. El mur de pagament, segons

Tot plegat, està pensat per oferir més “del que et pots trobar als portals oberts o gratuïts”. No obstant això, és cert que alguns els tenen habilitat en obert, com les informacions que fan referència al coronavirus o a la invasió russa a Ucraïna. Però sense perdre de vista que “el mite que els lectors digitals vol notícies curtes i d'última hora és fals”. Segons Borràs, “ens trobem molta gent que consumeix premsa de llarg recorregut al mòbil”. “El lector digital busca el mateix que el del paper i més”, afegeix.



“En publicitat, en el model gratuït, es vol aconseguir lectors per satisfer els que paguen. En l'altre model, busques satisfer els lectors.”

Borràs considera que un dels principals reptes del sector és definir els models de negoci i “adaptar-te abans que el mercat t’obligui a tancar”. Segons ell, n’existeixen dos que es diferencien molt. Un està pensat en la informació gratuïta i pagada amb interessos, basada en la publicitat. A l’altra banda, la informació que està pagada principalment pels lectors, aquella que intenta que els lectors siguin la principal font de finançament.

“En publicitat, en el model gratuït, es vol aconseguir lectors per satisfer els que paguen. En l’altre model, busques satisfer els lectors. Són punts de vista molt diferents, i també entra en jocs les anàlisis, els continguts. Per a mi, l’aposta de qualitat és la segona, la que es basa en els lectors”, esmenta. Un dels altres reptes és fomentar els nous formats com els reportatges interactius, que “guanyen en narrativa, funcionen bé al web i enganxen els lectors”. “Són formats que ofereixen informació de manera, amena agradable i diferent. La piràmide invertida a internet està molt bé, però no n’hi ha prou”, diu. Tot plegat, pensat “en l’estratègia de cada peça, que s’ha de decidir molt bé quan es treu i en quins formats. És la part més complicada, però forma part de la gràcia”.

4.4.2. La mentalitat de l’equip

La redacció de l’Ara és relativament jove. Des de l’inici disposen de la versió web, “tot i que el pas al digital no va començar en l’inici. Al principi es publicava en paper i després es penjava al web. El pas a la inversa el vam fer més tard, quan vam considerar que el canal prioritari havia de ser el digital”. “Som un diari digital que tenim una edició en paper”, així és com ho defineix Borràs, tot i que en l’inici el significat era a la inversa, com passa el dia d’avui amb *El 9 Nou*.

 *“A internet, cada peça ha de funcionar sola i per si sola. Quan entres a la portada d’un diari digital, no compres tot el paquet. Cliques el que a tu t’interessa”.*

De dificultats de compaginar el web i el paper “sempre n’hi ha”. El digital permet explotar els temes els caràcters que es vulgui, complementant-ho amb continguts

audiovisuals, gràfiques, taules, enllaços. En paper, en canvi, “et quedes més curt i això fa que l'enfocament variï”. Ara bé, “tota la redacció sap que el canal prioritari és el web”. Segons Borràs, això es manté gràcies a la mentalitat de l'equip, que ha entès el funcionament d'internet a treballar-hi. “I entendre que quan vas al quiosc i compres un diari en paper, compres un paquet. Saps de què va, però no l'has vist. A internet, això no va així. Cada peça ha de funcionar sola i per si sola. Quan entres a la portada d'un diari digital, no compres tot el paquet. Cliques amb el que a tu t'interessa.”, afegeix. Es tracta d'entendre que tant els productes com la difusió funcionen diferent.

4.4.3. Els perfils més essencials

Partint de la base que “els periodistes han d'entendre com funciona internet i escriure amb gràcia, calen perfils pensats en l'analítica que siguin capaços de veure què passa, gent relacionada amb el SEO, estratèges de les xarxes, un equip de desenvolupament tecnològic”, respon Borràs en el moment que li demanen sobre els perfils de professionals essencials per a una redacció digital. El ventall és molt ampli, i també hi trobaríem “dissenyadors digitals per muntar interactius, infografies digitals, que no són una imatge enganxada i prou”. En definitiva, s'han d'aconseguir “els perfils necessaris perquè els continguts que facis siguin d'internet i veure si el que crees funciona bé”.

 *“Les dades no t'han de dir què has de fer, però has de prendre decisions a partir d'aquestes, no les pots ignorar. Tens una eina que et permet saber què li agrada a la teva audiència. Ignorar-ho, seria un greu error”.*

4.4.4. La gestió de les xarxes socials i la importància de prestar atenció a l'audiència

L'Ara té un esquema de xarxes complet. Cada secció té el seu compte de Twitter, però el diari també està present a Instagram, Facebook, Youtube i “tenim la mirada posada a Tik Tok”. “Els comptes de les seccions se n'encarreguen elles, mentre que

el general de Twitter, Instagram i Facebook el porta l'equip de *home*, que s'encarrega de la portada", comenta. L'empresa disposa d'un equip de xarxes que analitza i guia l'estratègia dels comptes, mentre que l'equip de portada també està al cas pel que fa a l'analítica web.

Per tant, també és necessari fer una anàlisi a posteriori i en temps reals de la repercussió de les peces. "Qui no hi presta atenció, errarà el tret. Les dades no t'han de dir què has de fer, però has de prendre decisions a partir d'aquestes, no les pots ignorar. Tens una eina que et permet saber què li agrada a la teva audiència. Ignorar-ho, seria un greu error", considera.

4.5. Medir Plandolit, al capdavant del 324.cat, el portal digital de la CCMA



Medir Plandolit²¹ és llicenciat en Comunicació Audiovisual per la Universitat Ramon Llull. És l'editor del 324.cat, el portal digital informatiu de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). Ha estat corresponsal a l'Àfrica occidental, redactor de les seccions de Societat i Internacional de TV3 i creador del diari *VICE News* en castellà.

El 324.cat es presenta com el portal informatiu de Catalunya Ràdio i la Televisió de Catalunya (TV3), tot que en els darrers anys, la vinculació més directa la té amb al televisió. Medir Plandolit és l'editor d'informatius digitals de TV3 i està al capdavant del portal. És el responsable de l'equip i s'encarrega de gestionar els recursos humans, les maneres de treballar, les dinàmiques i les sinergies amb les altres àrees i departaments, així com el desenvolupament d'eines i estratègies. "M'he d'encarregar de pensar com hauríem de treballar d'aquí a un any, les línies d'innovació que impulsarem...", comenta. Mentre que l'objectiu de l'editora web, Núria Cuixart, és portar el dia a dia i la gestió dels continguts, Plandolit s'encarrega

²¹ Fotografia d'elaboració pròpia.

de l'estratègia general, la línia editorial i l'estratègia de publicació. “Marco com ha de ser un article o quins temes s'han de fer i l'enfocament. Un cop marcades les línies, confio en el meu equip”, matisa.

Quan va aterrar a la direcció del 324.cat, l'1 de desembre de 2016, l'objectiu que es va marcar era “aconseguir que el 324.cat sigui referent en la informació digital d'aquest país”. Es tractava d'un propòsit ambiciós i sis anys després, l'ha assolit. Abans de relançar el portal digital, va ser fundador i director de *VICE News* en castellà. Es tractava d'un projecte “molt ambiciós i amb una línia i manera de treballar molt agressiva”. Plandolit està convençut que aquesta empenta el va ajudar a relançar el portal digital informatiu de la CCMA. Quan va agafar les regnes del 324.cat, “estàvem els desens o noves. Es tractava de posar ordre, marcar una estratègia i disciplina, deixant un espai important per la creativitat i potenciant molt les virtuts dels membres de l'equip”. Tot plegat, acompanyat per grans fets informatius com els atemptats del 17 d'agost de 2017 o el referèndum d'autodeterminació de Catalunya del primer d'octubre. En aquests dos casos, els mitjans van aconseguir molta audiència, “però nosaltres som els que més vam pujar, i en la baixada que tothom va fer, vam retenir molts nous usuaris que havien arribat al portal. Al web no hem parat de créixer en cinc anys”, assegura.



“Quan vaig entrar estàvem els desens o noves. Es tractava de posar ordre, marcar una estratègia i disciplina, deixant un espai important per la creativitat, i potenciant molt les virtuts dels membres de l'equip”.

4.5.1. Posar el digital al centre de la redacció en el sentit literal i figurat

A paper de Plandolit, TV3 és la redacció més potent de Catalunya. Ara bé, “jo sempre deia que ho era en televisió”. Calia traslladar els continguts que s'elaboren a la televisió en l'àmbit digital, adaptar-ne el format en funció de cada plataforma. En arribar també “vam fer un canvi radical de les estratègies i les dinàmiques”. Però la clau de l'èxit va ser traslladar la secció digital al centre de la redacció d'informatius. Tant en el sentit literal –ja que, realment, el 324.cat es troba al centre de la redacció–, com figurat. És a dir, que el digital guanyés presència en les seccions i

esdevingués un dels principals canals d'informació. “Abans, el digital estava en un barracó a l'entrada. Era una cosa que no tenia res a veure amb TV3, no se la sentia seva. Ara no s'entenen 24 hores d'un dia a la redacció de TV3 sense que el portal digital estigui al centre. Ha canviat molt la cosa”, explica Plandolit.

Les rutines de treball i de publicació són molt similars a les de qualsevol diari digital. El mèrit, segons l'editor, “és haver canviat les dinàmiques de tota una redacció de televisió des del digital”, que afirma que “no aconseguiràs una transformació digital d'un mitjà si no comences per situar el digital a l'epicentre”. Traslladar el digital al centre de la redacció no és l'únic model que hi ha en l'actualitat. També hi ha l'opció de desintegrar la secció i repartir els periodistes digitals per les diferents seccions i reservar el centre pel vessant més editorial. L'altra implica col·locar gent potent al digital, “com va fer la BBC i l'Al Jazeera TV”. Però abans de definir el model, cal deixar una cosa clara: “no aconsegueixes cap transformació digital si la decisió clara i determinada no va de dalt a baix. De baix a dalt no faràs res, acabaràs cremant els equips. Hi ha d'haver una determinació claríssima, visible i pública de tota l'empresa”. Una determinació que no s'ha fet palès en l'anterior CCMA: “això ha estat un problema perquè fora d'informatius les sinergies es tancaven perquè no hi havia una estratègia transversal a seguir”.

 *“No aconsegueixes cap transformació digital si la decisió clara i determinada no va de dalt a baix. De baix a dalt no faràs res, acabaràs cremant els equips. Hi ha d'haver una determinació claríssima, visible i pública de tota l'empresa”.*

En l'actualitat, el 324.cat treballa de manera autònoma i la meitat de continguts que es publiquen són de producció pròpia. “El que passa és que depenem molt de la confirmació de les seccions” de la televisió, ja que el portal no està dividit físicament per temàtiques. “Això tard o d'hora evolucionarà i canviarà”, explica. En part, els continguts exclusius hi són quan “hi ha algú especialitzat en un tema i ara estem en una hibridació –en referència a les seccions de televisió– que s'ha de desencallar. No som ni una cosa ni l'altra. No perquè no hàgim volgut, sinó perquè l'estructura de la casa no acompanya”, insisteix.

Cada model té les seves casuístiques i es tracta de trobar aquells que “creus que pot encaixar millor amb l'empresa i la cultura de treball. És una decisió difícil perquè has de renunciar a coses”, assegura. Aquest és tot un repte per a *El 9 Nou*, en què, com s'ha observat anteriorment, el canal digital només representa el 4% dels ingressos de l'empresa. En aquest cas, la transformació exigeix tenir clar el motiu pel qual es vol fomentar l'edició digital. “Si una empresa vol fer la transformació per obligació, no acostuma a anar bé”, comenta Plandolit, que es mostra convençut que “tots hem de fer una transformació digital tant sí com no”, però que cal saber el motiu pel qual es fa i els objectius.

Al 324.cat, aquesta transformació s'ha fet palès en qüestions tan pràctiques com la manera d'escriure dels redactors. “Quan vaig arribar vaig dir que dedicàrem 30 minuts a pensar un titular. La gent al·lucinava. Abans, els redactors escrivien i posaven el titular. No entenia res. Vam canviar aquesta dinàmica, ho vam fer assembleari, transversal, que la gent se sentís partícip. Aquí van començar a canviar coses”, explica. Va canviar la manera de funcionar de l'equip i la cultura de la redacció. “No entenc el dia d'avui que un redactor es faci la seva pròpia notícia, el titular i cap al forn. Sempre ha d'haver-hi gent que aixequi la mirada i miri més enllà, que pugui aportar”, afegeix.

4.5.2. Prestar atenció a l'audiència

Part de l'estratègia de Plandolit es focalitzava a prestar més atenció a l'audiència, motiu pel qual demanar instal·lar pantalles d'audiència a tot arreu per tal de fer un seguiment acurat de l'impacte dels continguts. En paral·lel, també va encarregar estudis d'audiència amb molts detalls. L'equip se centra en Google Analytics per fer el seguiment en temps real, però també compta amb Adobe Analytics, que proporciona informació diària de la pàgina web i de l'aplicació mòbil. Un cop al mes, a partir d'aquestes dades, el Departament d'Audiències de TV3 n'elabora un exhaustiu informe amb dades del 324.cat i la resta de portals digitals i aplicacions de la CCMA. “Si no saps com et consumeixen, no saps com comunicar-te amb l'audiència. Les dades et donen tota la informació que necessites. Vam canviar

moltes coses a partir d'això", diu. De fet, fins i tot van arribar a canviar els horaris laborals en funció de les corbes d'audiència.



“Si no saps com et consumeixen, no saps com comunicar-te amb l'audiència. Les dades et donen tota la informació que necessites. Vam canviar moltes coses a partir d'això”.

Abans del 2016, els continguts s'acostumaven a publicar en hores amb baix consum d'audiència, quan la major part de portals digitals ja havien renovat les portades del dia anterior. Això “en una empresa privada seria motiu de cessament, i en una pública, encara més greu”, emfatitza. Assegura que la informació que es desprèn de l'estudi de l'audiència no hauria de determinar els continguts del portal, però diu que “no pots establir una línia de treball sense escoltar l'audiència”. “Sóc conscient que l'equip té una pressió de les audiències, però això ha estat clau per passar del desè al primer lloc”, matisa.

En l'àmbit informatiu, i partint de la percepció de l'audiència, quina marca té més força, TV3 o el 324.cat? “Mira, ara ja m'estàs preguntat coses que no puc dir-te”, respon Plandolit en el moment que se li pregunta sobre aquesta qüestió. No en pot avançar detalls, aquest és un debat que està latent en la direcció d'informatius i en el consell de govern de la nova Corporació. “Ara et parlaré com a ciutadà de Catalunya, no com a editor. Crec que hauríem d'anar a una unificació de marques i dir-nos TV3. És cert que 324 és una marca potent. Hem fet una marca. Però la de TV3 és immensament molt més potent i s'hauria d'anar per aquí”, explica. Segons l'editor, la fragmentació “és un suïcidi” i el fet que cada mitjà tingui la seva portada –com per exemple Catalunya Ràdio o Esport3– “és un error”. Així doncs, quin és el futur del 324.cat? “El portal ha de canviar i ens hauríem de dir TV3 Notícies, com la BBC News i tenir una coordinació transversal de les seccions”. La decisió no està presa, però l'equip està treballant per fer una reformulació dels formats, tal com ha declarat de manera confidencial Plandolit per a aquest Treball de Fi de Grau.

4.5.3. Convençut que tenen una de les millors estratègies en xarxes socials

Com hem comprovat al llarg del treball, les xarxes socials tenen un paper primordial. Al 324.cat suposa el 50% de l'audiència, tot i que a l'equip li agradaria reduir aquesta dependència perquè, al cap i a la fi, està estretament vinculat a unes empreses privades –com Meta, que gestiona Facebook i Instagram–. En aquest sentit, l'editor està convençut que l'estratègia en aquesta matèria és una de les més potents: “t'asseguro que és un tresor preuat que volen molt”. En *off the record* ja ha deixat clar que no n'explicarà els detalls, però “és una estratègia que ve donada perquè tenim una dona molt potent –Montserrat Enrubia, que és l'editora de xarxes– i tenim molts continguts”.

Es tracta d'una estratègia forta, que té molt en compte les onades d'audiència de cada moment i que personalitza els articles i materials audiovisuals que es publiquen en cada xarxa social. “En el tancament del dia abans ja pensem en els continguts per tenir una bona obertura d'històries d'Instagram –fins i tot parlem d'obertura en aquesta xarxa social– a les vuit del matí, però també has de pensar com obriràs el web”, explica. I, evidentment, l'estratègia de publicació en cada xarxa no és la mateixa. Twitter està marcada per la immediatesa i els continguts d'última hora funcionen molt bé. De cada article en fan com a mínim tres piulades i n'escriuen amb diferents continguts per aportar informació extra en el moment que es fan cadascuna d'elles. A Facebook acostuma a ser informació més pausa i les publicacions són esporàdiques, mentre que a Instagram guanyen força les històries i els *reels*, on hi difonen vídeos elaborats pels periodistes ENG –*Electronic News Gathering*– de la casa.

4.5.4. Els reptes i els perfils professionals

Per Plandolit, el repte més important del sector és trobar el model de negoci: “hi ha moltes fórmules, mitjans que ho proven i es foten hòsties com un piano i han de fer marxa enrere. No veig que hi hagi un referent clar”. El problema rau en el fet de saber què es vol ser, de trobar el lloc al mercat, i aquells que el troben “són els que

triomfen més”. Per les empreses privades trobar el model i els nínxol és complicat. La majoria de capçaleres digitals han fet canvis al llarg dels anys. Algunes que disposen del mur de pagament des de l'inici, d'altres que l'han implementat amb els pas dels anys, algunes que encara ofereixen els continguts completament en obert... “Dels nord-americans detesto moltes coses, però en l'àmbit empresarial sempre recomano que hi posin atenció. Sempre són els que troben la fórmula. I amb els models de negoci tot s'ha fet allà”, diu. Posa d'exemple el contingut patrocinat, el *branded content*, que als Estats Units ja fa molt temps que es practica, però fent èmfasi amb el perill que hi ha de quedar-se lligat de mans d'empreses que tenen un passat fosc o estan immerses en escàndols mediàtics.



“Dels nord-americans detesto moltes coses, però en l'àmbit empresarial sempre recomano que hi posin atenció. Sempre són els que troben la fórmula. I amb els models de negoci tot s'ha fet allà”.

Els perfils professionals essencials en una redacció, segons l'editor del 324.cat, són:

- Un equip i una estructura editorial forta, amb una persona amb poder de decisió i criteri de dilluns a diumenge, les 24 hores, tot i que “això no ho tenim nosaltres”, reconeix.
- Un equip de xarxes socials en tots els torns, que seria el responsable de portar a la pràctica l'estratègia d'aquesta matèria.
- Un equip d'anàlisi web per fer seguiment de l'audiència.
- Un equip de SEO que s'encarregui de millorar el posicionament dels continguts digitals.
- Dissenyadors gràfics per elaborar noves narratives digitals i audiovisuals.
- Un equip que s'encarregui de conceptualitzar el lloc web.
- L'equip de redacció.

4.6. Principals conclusions

El 9 Nou està immers en la transformació digital. L'empresa reconeix que aquest és el rumb que s'ha de seguir i que cal fomentar l'edició digital, amb una sòlida base de

subscriptors i publicitat. Ara bé, això no implica que sigui la principal necessitat i objectiu del grup de comunicació, ja que les dades són clares: el digital representa només el 4% dels ingressos de l'empresa i de moment disposen de molts pocs subscriptors amb aquest format. És per aquest motiu que, per una banda, es vol espremer al màxim el paper, que és un format que funciona i amb què *El 9 Nou* disposa d'una àmplia trajectòria i experiència, i, per altra, marcar una estratègia agressiva per guanyar més notorietat en l'àmbit digital.

El camí està clar, però les preguntes i incògnites floreixen en el moment que es pregunta sobre com s'arribarà a bon port. Codina planteja impulsar nous continguts audiovisuals –i aprofitar la ràdio i la televisió per complementar els continguts en línia– i menciona que a partir d'ara, tots els esforços econòmics i de creativitat han d'estar enfocats en el digital, fent èmfasi que a la llarga el paper, tal com el concep l'empresa, quedarà obsolet, tal com evidencien les dades que fan referència a la difusió.

L'estructura empresarial no acompanya en absolut a la transformació digital. Destaca per ser analògica i tradicional en tots els sentits i està pensada per l'edició impresa. L'ídoni seria reforçar la plantilla amb nous perfils professionals i programaris innovadors, però el dia d'avui la situació econòmica ho impedeix, tot i que no es descarta fer-ho en mitjà termini. Des de la direcció del mitjà, Víctor Palomar, en la mateixa línia que Codina, reconeix que el paper encara és molt rendible i que de moment no hi ha la necessitat immediata de fer el canvi, però que seria intel·ligent fer-ho ara, en un moment que no estaria marcat per les presses. Afirmar que no hi ha una aposta empresarial clara que estigui pensada per al digital i que mentre aquesta no arribi, l'edició impresa continuarà hipotecant el dia a dia dels redactors de les diferents seccions del diari. Tots els esforços estan enfocats en el paper i en l'edició digital no s'elaboren continguts de qualitat. De moment no calen nous perfils. Ara bé, quan es faci una aposta pel digital, és evident que caldran noves mans, amb això no només ens referim a periodistes, sinó també analistes web o dissenyadors gràfics, entre d'altres.

Els periodistes de la redacció coincideixen amb la gerència i la direcció en el fet que el paper funciona, mentre esmenten que el digital és un cas completament diferent.

Reconeixen que aquest canal queda en segon pla i que s'hi volca la majoria de continguts que hi ha a l'edició impresa. És a dir, continguts que estan pensats per al paper que es publiquen més tard en format digital sense cap mena de modificació, amb l'afegit que es publiquen al cap d'un temps, ja *El 9 Nou* és bisetmanari i es publica el divendres i el dilluns. Per altra banda, els quatre redactors entrevistats coincideixen que no hi ha una estratègia en matèria de continguts i de xarxes socials.

Tot i això, la principal preocupació que es respira a la redacció és que calen mans. Per fer més feina, per cobrir més informació, per descongestionar l'equip i tenir aire fresc per dedicar més temps a l'edició digital, per millorar les rutines de treball, per elaborar productes més innovadors... L'equip està convençut que la transformació digital estarà condicionada per la incorporació de nous perfils. Mentre això no es produeixi es mostren interessats a rebre formació per millorar les capacitats professionals, però diuen que no tenen prou temps per assumir totes les tasques –professionals i educatives–.

El diari *Ara* i el 324.cat són mitjans de referència en l'àmbit digital i els models amb què treballen tenen poca semblança amb el del mitjà osonenc. L'*Ara* va néixer amb el paper com el producte principal, però amb el pas dels anys el digital s'ha posicionat com el canal de preferència. Per tant, la redacció treballa des de primera hora per l'edició digital, i no és fins a la tarda que es comença a editar l'edició impresa. Això implica no només un canvi en la mentalitat de la redacció –que, segons Enric Borràs, hi juga un rol molt important–, sinó una reestructuració de l'empresa. Disposen de mur de pagament, tot i que també ofereixen 10 articles al mes a tots aquells usuaris que se sumin de manera gratuïta al projecte. A parer de Borràs, els mitjans del sector cal que defineixin un model molt clar pel que fa a la relació amb l'audiència, tant si es pretén basar en mitjà en la massa i el clic o bé les subscripcions.

Tant Borràs com Medir Plandolit, editor del portal 324.cat, fan èmfasi en què cal marcar-se unes estratègies clares de continguts i xarxes socials i que s'ha de prestar atenció a l'audiència a través de l'analítica web, que et pot aportar informació rellevant per marcar el full de ruta. De fet, Plandolit destaca que aquesta mesura ha

estat clau per definir l'estratègia de xarxes socials, que apunta que és una de les més potents. Els dos periodistes coincideixen que el principal repte dels mitjans de comunicació digital és definir el model de negoci i que l'empresa ha de tenir molt clar perquè aposta per l'àmbit digital.

5. Pla d'actuació per millorar el posicionament digital

Arran del context, de l'anàlisi de la situació actual d'*El 9 Nou* i de recollir el testimoni dels professionals d'aquest mitjà i d'altres empreses com el diari *Ara* i el portal digital 324.cat, aquest Treball de Fi de Grau clou amb la presentació d'una desena d'accions que estan pensades per millorar el posicionament digital del mitjà osonenc. Es tracten qüestions que fan referència als continguts, a l'estratègia de les xarxes socials, a la incorporació de nous perfils i al fet de posicionar el web, entre altres qüestions. Tot plegat, sense perdre de vista que *El 9 Nou* ja disposa d'un pla estratègic que li ha de permetre assolir l'èxit en la implementació de la versió digital.

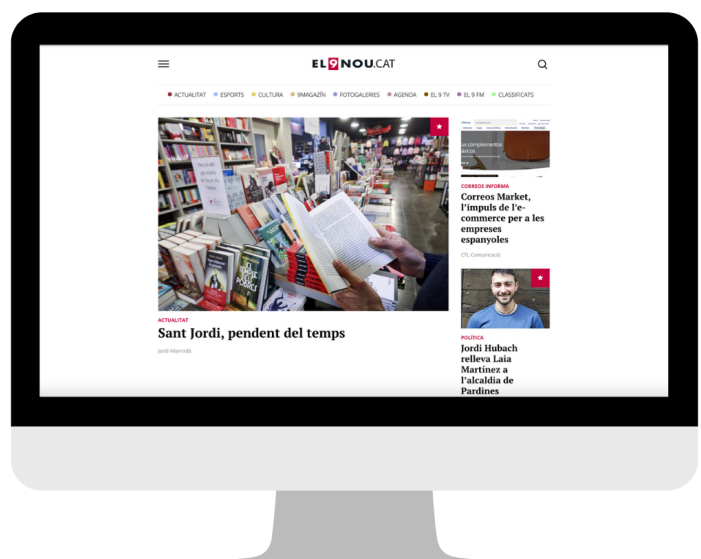
1

Noció de portada digital

“La informació s’ha de jerarquitzar en funció de l’interès editorial.”

La portada d'*El 9 Nou*, el dia d'avui, està determinada per la publicació cronològica de les notícies. És a dir, està en contant moviment i en el moment que es publica una notícia, sigui de major o menor rellevància, fa que la resta perdin notorietat i es posicionin en llocs inferiors. Aquest és un format poc comú en els mitjans de comunicació i es correspon més aviat als blogs. Per tant, cal que hi hagi un canvi en

Figura 13: Simulació de la portada del 23 d'abril de 2022



l'organització de la informació que apareix en la portada. Aquesta s'ha de construir a partir de decisions editorials i interessos periodístics, i no pas com succeeix ara mateix, que són els mateixos redactors els que determinen quina importància ha de tenir la informació.

La informació que hi apareix s'ha de jerarquitzar en funció de la política del mitjà i dels continguts que es considerin més rellevants o d'interès editorial. Ara mateix, totes les peces estan associades amb una fotografia, que ocupen la major part de la portada, tal com s'observa en la simulació de portada del 23 d'abril de 2022. Si bé és cert que el disseny de la portada es crea a partir dels gustos i interessos de l'empresa, l'equip també hauria de tenir en consideració l'opció d'incorporar titulars que estiguin formats només de text i subtítols per aportar informació. D'aquesta manera, es guanyaria espai blanc i s'evitaria incorporar fotografies de recurs —dels Mossos d'Esquadra, el Sistema d'Emergències Mèdiques o els Bombers de la Generalitat, per exemple—, que normalment són de bancs d'imatges, irrellevants i ocupen espai innecessari que es podria nodrir d'informació.

Per altra banda, l'ídoni seria que el titular i les notícies d'obertura canviessin d'un dia per l'altra a primera hora del matí. Els lectors, en el moment que entrin a primera hora del dia a el9nou.cat, han de veure que hi ha informació nova respecte al dia anterior, si més no actualitzada. Si això no passa, molts d'ells acabarien marxant a altres capçaleres per informar-se dels fets de la comarca.

A part de Política i Societat i Actualitat, les seccions de Cultura i Esports haurien de fer-se un lloc els primers blocs de la portada. Ara mateix es troben una posició força inferior, que venen determinades per l'apartat d'El 9 Club —l'espai exclusiu dels subscriptors—, els serveis —el temps, farmàcia de guàrdia, defuncions i classificats—, El 9 Magazin i el 9 TV.

2

Incorporació de nous perfils i programari

“La transformació digital no només es farà amb periodistes qualificats.”

El 9 Nou compta amb un equip de periodistes que té experiència en l'àmbit digital, malgrat que sigui un terreny poc explotat, ja que l'especialització de l'empresa és la premsa escrita. En aquest sentit, el diari ha de ser conscient que la transformació digital no només es farà amb periodistes qualificats. Per tal d'assolir l'èxit, les redaccions s'han de nodrir de nous perfils professionals. Si bé és cert que la composició de l'actual redacció del mitjà osonenc no acompanya, l'empresa no descarta a mitjà termini incorporar noves persones, partint de la base que les futures inversions han d'estar destinades al producte digital.

Després d'analitzar la situació actual de la redacció d'*El 9 Nou*, els perfils més necessaris a curt i mitjà termini són els següents:

- Periodista de dades: no hi ha cap redactor de la casa que estigui especialitzat en el periodisme de dades, tot i que en alguna ocasió s'hi ha treballat en l'edició impresa del diari. Aquest perfil domina l'estadística, la programació, el tractament de grans bases de dades i l'anàlisi. Això permetria crear continguts periodístics en diferents formats, com reportatges basats en històries.
- Especialista en narratives (dissenyador gràfic): la pàgina web no és l'únic format digital de què disposa *El 9 Nou*. L'especialista en narratives, o bé dissenyador gràfic, seria l'encarregat de crear continguts visuals per acompanyar la informació digital. *El 9 Nou* ja disposa d'aquest rol, però està centrat en l'edició impresa. Per tant, l'idoni seria formar els professionals que treballen en l'edició en paper perquè tinguin habilitats de crear productes en la versió digital. En aquest cas, la secció també hauria de comptar d'una xarxa àmplia de fotògrafs i editors de vídeos que s'encarreguin de crear continguts per les diferents plataformes.

- Un equip fort en xarxes socials: és essencial en els mitjans digitals. L'equip, format majoritàriament per *community managers*, seria l'encarregat de difondre els continguts a través de les xarxes socials, tenint en compte les característiques de cadascuna d'elles. En aquesta secció també entrarà en joc l'editor o editora de xarxes, que seria l'encarregat d'executar l'estratègia en xarxes socials. Tot plegat, pensat per guanyar notorietat a les diferents xarxes socials, guanyar-se la confiança del públic i fer arribar els missatges i continguts al nombre més gran d'internautes possibles.
- Analista web: és el perfil que treballaria de la mà de l'equip de les xarxes socials. S'encarregaria de fer un seguiment de la informació que es publica a la pàgina web i el comportament dels diferents usuaris. Ha de ser capaç d'analitzar les dades, de definir estratègies en línia i de proposar millores en tot l'equip.
- Equip de correcció digital: tot i que ja es disposa d'una correctora per a l'edició impresa, cal que l'empresa n'incorpori un per a l'edició digital, ja que el dia d'avui no hi ha cap persona que s'encarregui de supervisar els textos de la pàgina web per tal de corregir les faltes d'ortografia.

A llarg termini, els perfils que s'haurien d'incorporar són els següents:

- Curador de continguts: que s'encarregui de rastrejar la informació que hi ha la xarxa per suggerir nous temes a l'equip, així com observar la informació que tracten la resta de mitjans d'àmbit comarcal. Tots els periodistes haurien de ser curadors de continguts. Ara bé, un cop l'empresa estigui consolidada en el món digital, seria un perfil important per descongestionar el dia a dia dels redactors.
- Responsable d'audiències: tot i que té certa semblança amb l'analista web, aquest perfil està més centrat a teixir la relació entre l'audiència i el mitjà. Treballa a través d'estratègies, com la captació de tràfic per optimitzar el posicionament en cercadors.

En paral·lel, els periodistes de base també han de millorar les seves capacitats. Han de treballar sempre pensant en el SEO per millorar el posicionament del web. Però no només això, sinó que també han de tenir l'habilitat i saber manejar diferents

eines, algunes d'elles amb plans gratuïts, per tractar la informació. Una d'elles serien Hootsuit, per gestionar les diferents xarxes socials i programar les publicacions, Infogram i Datawrapper per visualitzar dades, o bé Canva, que està centrat en el disseny gràfic.

A part dels nous perfils professionals i el programari, *El 9 Nou* també ha de disposar d'una aplicació mòbil, que podria està vinculada al diari, a la televisió i a la ràdio. És a dir, seria una aplicació multiplataforma. Aquesta agafaria el rol del Telegram –que, com en la resta de xarxes socials, no hi ha una estratègia definida– i fomentaria la creació d'una comunitat digital i a través d'ella es podrien fer notificacions *push* de les notícies que l'equip editorial consideri més importants. La majoria de mitjans digitals tenen una app al seu abast, i en la carrera cap a la transformació digital, el mitjà osonenc no pot deixar perdre oportunitats com aquestes.

3

Definir una estratègia en les xarxes socials

“No n'hi ha prou en bolcar els esforços en la pàgina web.”

Partint de la base que la redacció ja s'ha dotat d'un equip de xarxes socials, caldrà definir una estratègia en xarxes socials per transformar tots els canals del mitjà de dalt a baix. Cal definir un full de ruta de publicació de les diferents notícies que tingui en compte les característiques de cadascuna de les xarxes socials. Es tracta de crear continguts d'un vessant més periodístic, acompanyat dels productes audiovisuals que pugui aportar el 9 TV, definir objectius, conèixer com treballa la competència, crear un calendari de les publicacions i crear continguts captivadors i informatius que cridin l'atenció als usuaris.

Per tant, no n'hi ha prou en bolcar els esforços en la pàgina web, ja que l'equip ha de crear continguts per la resta de canals digitals. En les pròximes línies es defineixen les accions que s'han d'impulsar en cada una de les xarxes per millorar-ne la qualitat. També es fa una proposta de plantilles de continguts de Twitter i Instagram que han estat elaborades a través del programari de disseny

gràfic Canva, en què es destaquen els colors corporatius d'El 9 Nou. La tipografia de la lletra ha estat definida en funció de la que s'empra en la pàgina web.



A Twitter, el mitjà ha d'explotar molt més els continguts que elabora. En l'actualitat, en la majoria de casos només es fa una piulada per notícia i la repercussió que té és molt baixa. Aquesta tendència ha de canviar gràcies a aplicacions com Tweetdeck, que ja està present en el dia a dia del mitjà. Per tant, cada notícia hauria d'anar acompanyada, com a mínim de tres publicacions, que han d'estar distribuïdes en les diferents franges del dia:

1. La primera piulada es faria en la franja del matí amb el titular que apareix en la notícia, evidentment acompanyat del corresponent enllaç. En el cas que aquest sigui molt literal i no es dedueixi el contingut de la peça a simple vista, s'haurà d'ampliar la informació.

Figura 14: Simulació de la primera piulada



2. La segona piulada s'haurà de publicar al migdia. En aquest cas, la informació que apareix al text del tuit, òbviament, ha d'estar relacionat amb la notícia, però a més s'ha d'entendre per si sol. Ha d'aportar informació extra per captar l'atenció de l'internauta amb l'objectiu que s'interessi a clicar per consultar tota la notícia.

Figura 15: Simulació de la segona piulada



3. La tercera piulada, feta durant la tarda o al vespre, ha de complir els mateixos requisits que la segona i, de nou, s'ha d'aportar més informació per captar l'atenció del lector.

Figura 16: Simulació de la tercera piulada

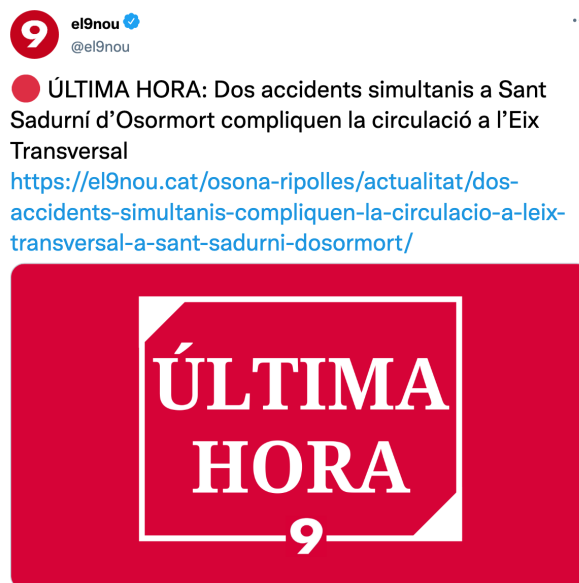


4. En el cas que la piulada tingui recorregut i repercussió en la xarxa social, es podria arribar a plantejar-ne crear-ne una quarta o tercera, de nou, amb els mateixos paràmetres que s'han seguit anteriorment.

Quan ens referim a notícies d'última hora, l'equip de xarxes haurà d'adoptar els següents passos:

1. Fer una piulada amb el titular de la notícia. Aquesta vegada, el text començarà amb un cercle vermell per marcar que es tracta d'informació rellevant i anirà acompanyat de l'enllaç de la peça de la pàgina web i una fotografia en què es llegeixi "última hora" en majúscules. La imatge de la notícia serà la mateixa plantilla que aparegui a la piulada, la d'última hora, ja que d'aquesta manera la notícia guanyarà notorietat en la portada del mitjà.

Figura 17: Simulació de la piulada d'"última hora"



2. Un cop s'hagi aconseguit més informació, a part de bolcar-la en la peça de la pàgina web, també s'ampliarà a través de Twitter, de manera que s'acabarà creant un "fil".
3. Finalment, quan la peça ja estigui més construïda i es doni gairebé per acabada, la fotografia que aparegui en portada i en la notícia s'actualitzarà

amb una que s'hagi obtingut dels fets o de recurs. Arribats en aquest punt, caldrà validar la notícia a través del Twitter Card Validator per tal d'actualitzar la *card* que aparegui al *feed*.

4. Com en la resta de notícies, s'haurà de programar per la resta d'hores, tenint en compte que ja no es tractarà d'una notícia d'última hora i, per tant, s'haurà d'actualitzar el format del text.



A Facebook, les rutines de publicació han de ser diferents. En aquest cas, no es tracta d'una xarxa social marcada per la immediatesa, tot i que la fotografia també hi juga un rol important. D'aquesta manera, les notícies només es publicaran una única vegada, excepte aquelles peces que s'actualitzin amb nova informació que, en el cas que l'equip editorial ho consideri convenient, es faria una segona publicació. A diferència de Twitter, l'algoritme²² de Facebook no et mostra les publicacions de manera cronològica, sinó que organitza les publicacions i després les ordena en funció de les preferències de l'usuari.



Si a Twitter i a Facebook els continguts audiovisuals ja són importants, a Instagram encara ho són molt més. Aquesta xarxa social no només et permet compartir imatges amb un gran potencial, sinó també històries. L'equip ha de treballar per enfortir aquest canal de comunicació i teixir una sòlida xarxa de seguidors. Els continguts que es publiquin a Instagram hauran de ser molt gràfics, amb la informació molt ben sintetitzada. Serà l'equip editorial de xarxes, en coordinació amb el de la portada digital, el que definirà aquelles notícies que mereixen una publicació. En aquest sentit, també s'ha de reduir la publicació de fotografies de paisatges i natura del territori que enviïn els lectors, que actualment ocupen la major part del *feed*. En lloc de publicar-ne cada dia, només s'haurien de fer dues publicacions a la setmana amb una desena de fotos en cadascuna d'elles. Al cost de text es farà una breu explicació del que s'observa, el lloc i el dia, citant l'autoria. En imatges, cal explotar molt més els co

A continuació es plantegen un seguit de plantilles que l'equip pot utilitzar per difondre notícies:

²² Podeu consultar més informació a l'article del següent blog de Hootsuite:
<https://blog.hootsuite.com/es/algoritmo-facebook-como-funciona/>

Figura 18: Exemple de publicacions de notícies a Instagram



En les quatre publicacions hi predominen la imatge. En la primera i segona hi destaquen un titular i estan pensades per desenvolupar la major part de la informació al cos de la publicació. En la tercera i quarta imatge, en canvi, hi apareix un titular, un subtítol i inclús una declaració, mentre que el cos de text està pensat per bolcar-hi informació sintetitzada.

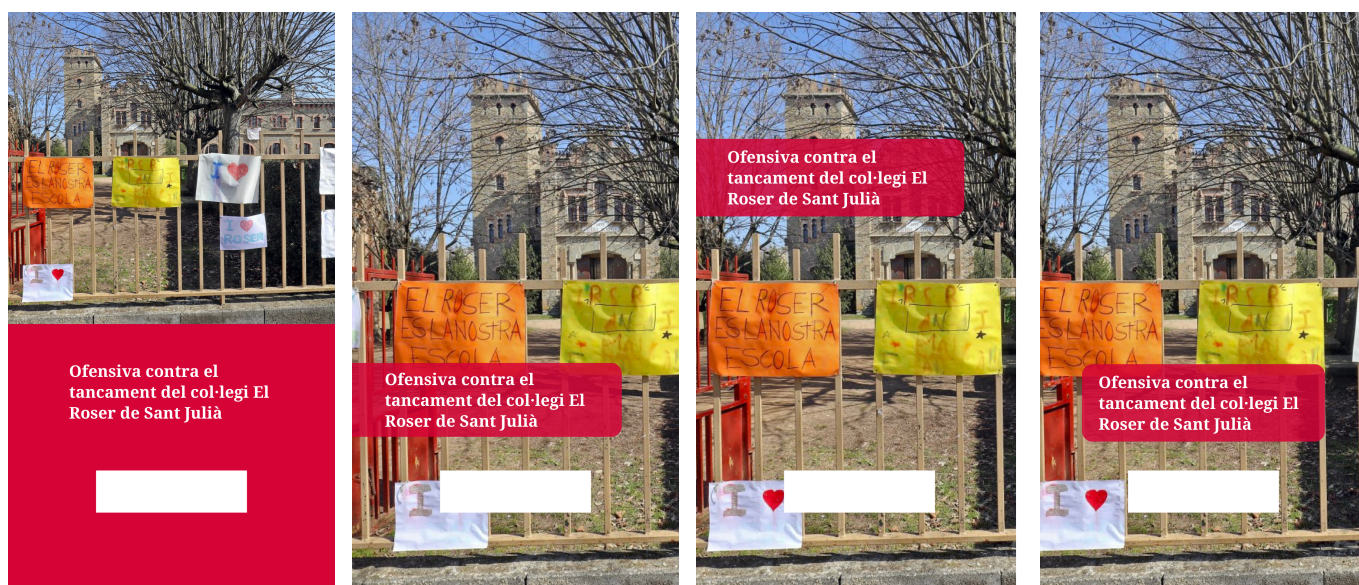
A part de les notícies, les entrevistes que es publiquin en aquesta xarxa social també comptaran de plantilles per tal de difondre-les, amb diferents formats perquè el *feed* quedi configurat amb un únic estil:

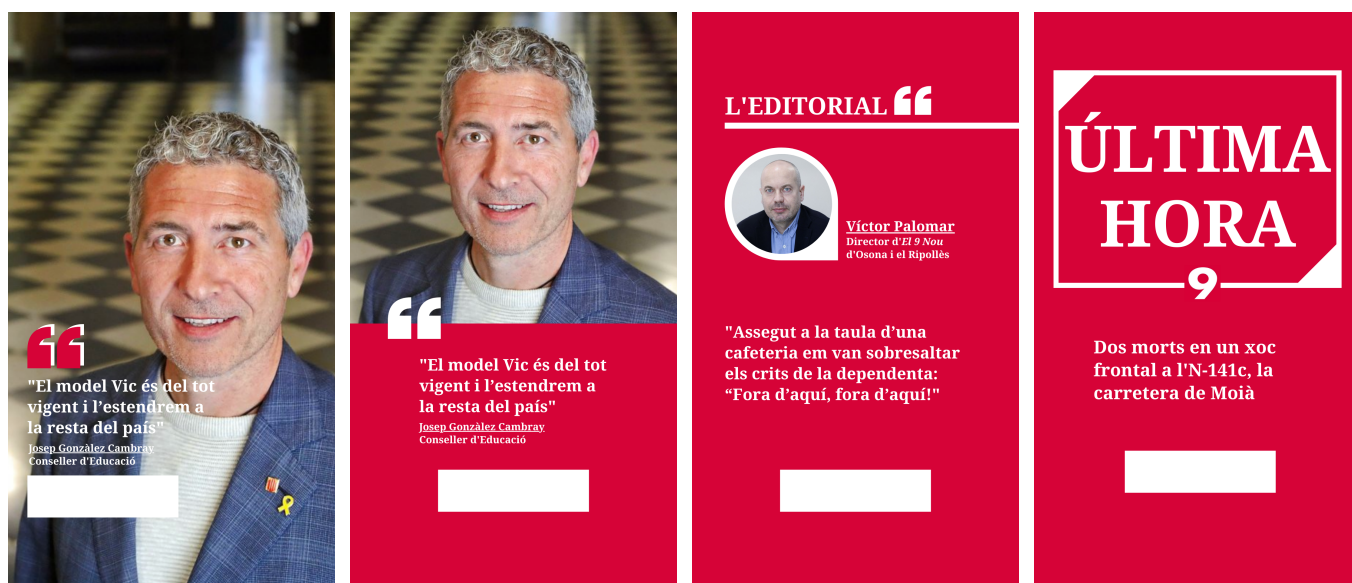
Figura 19: Exemple de publicacions d'entrevistes a Instagram



Deixant de banda les publicacions, l'equip ha d'explotar al màxim les històries, una eina que et permet acompanyar els continguts audiovisuals amb l'enllaç de la peça. A diferència de les publicacions, tots els articles –incloses les notícies d'última hora i les entrevistes– que es publiquin a la pàgina web han de tenir la corresponent plantilla per difondre-les a històries. Els formats que es poden emprar són els següents, amb un espai en blanc destinat a col·locar-hi l'enllaç:

Figura 20: Exemple de d'històries d'Instagram





A Twitter i Facebook, quan els articles que es publiquin siguin d'opinió o l'editorial del mitjà, la fotografia de la peça estarà formada per una declaració, el nom de l'autor i una fotografia seva, combinat amb els colors corporatius de l'empresa i amb el logotip d'El 9 Nou. A tall d'exemple, el model seria el següent:

Figura 21: Exemple de la fotografia d'opinió i l'editorial



4

Conèixer l'audiència

“Les dades et permeten fer un seguiment de l'impacte dels continguts i dels interessos dels usuaris.”

L'empresa ha de saber dels usuaris què consulten, com, quan i on. En definitiva, saber com es comporta l'internauta que ha entrat a el9nou.cat. Aquestes dades no han de determinar els continguts que ha d'elaborar el mitjà. Tot i això, et permeten fer un seguiment de l'impacte dels continguts i dels interessos dels usuaris, i això últim és un valor molt preuat per a l'equip de publicitat digital. A més, pots conèixer els pics d'audiència de les diferents franges horàries.

Aquest és un camp poc explorat per la redacció d'El 9 Nou, deixant de banda el vessant empresarial. El més indicat és disposar d'un professional que tingui la capacitat d'analitzar les dades que es desprenen de la pàgina web i de les diferents xarxes socials per complementar les estratègies en matèria de publicació i de xarxes socials. Existeixen diferents aplicacions al mercat digital per mesurar l'audiència. La que utilitza El 9 Nou és Google Analytics, que et permet obtenir informació en temps real, del públic, de l'adquisició i el comportament. A través d'ella et pots marcar objectius i fer-ne un seguiment per si s'estan assolint. També hi ha l'opció d'utilitzar Adobe Analytics, que al seu abast hi ha una gran quantitat d'indicadors com els usuaris únics, les notícies més vistes, l'origen de les visites, entre altres.

5

Reorganització de la redacció digital

“L'empresa s'ha de blindar amb subscriptors i publicitat digital per afrontar el canvi amb una estructura empresarial forta i sòlida.”

Hi ha d'haver un canvi estructural de les rutines de treball que estan instaurades en la redacció. Ara mateix destaca per ser tradicional i està basada estrictament en la versió impresa. És una tendència que ha de canviar, i més quan l'empresa té com a objectiu fer una estratègia agressiva en el format digital. Evidentment, es tracta d'un

procés que no es fa del dia per l'altra i que ha de comptar amb el compromís de tots els redactors i departaments del mitjà. Aquest procés ha de partir d'una premissa: si es vol fomentar l'edició digital, l'empresa hi haurà de destinar més recursos i els periodistes hi hauran de destinar més dedicació i, de retruc, s'hauran de desvincular en determinats moments de l'edició impresa. Això no implica que els continguts del paper perdin qualitat, sinó que a mitjà termini s'acabaran transformant. La versió impresa ocupa la major part del dia a dia de la redacció. Sobre aquest tema, l'empresa ha de tenir un debat profund sobre el rumb que es vol emprendre i el que es vol aconseguir en cada format.

Quin rol jugarà el paper en el futur? Serà un contingut basat amb periodisme a foc lent, amb continguts centrats en reportatges? Passarà a publicar-se només un dia a la setmana? Es guanyarà més espai per a la fotografia? Són algunes de les preguntes que *El 9 Nou* ha de trobar resposta. Partint d'aquest Treball de Fi de Grau, s'observa que la tendència de la majoria de mitjans que disposen d'una versió impresa és que a llarg termini aquesta esdevingui un complement del digital. De fet, el cas del diari *Ara* ja reflecteix aquesta qüestió. Es tracta d'un mitjà que va néixer en digital i el paper, i els primers anys aquest últim format era el protagonista. Amb els pas dels anys, l'estratègia ha variat, la redacció s'ha reorganitzat i finalment el format de preferència ha passat a ser el digital, mentre que el paper es concep com una mena de suplement i hi ha menys informació que la que apareix en l'edició digital, tal reconeix el mateix redactor en cap, Enric Borràs. A efectes pràctics, l'òptim seria que *El 9 Nou* segueixi aquest model. En el transcurs, l'empresa s'ha de blindar amb subscriptors i publicitat digital. Tot plegat, pensat per afrontar el canvi amb una estructura empresarial forta i sòlida.

6

Creació de continguts exclusius per a la versió digital

“S’ha d’aportar un valor afegit al digital, amb continguts més visuals i que no es trobin en l’edició impresa.”

Si l'empresa vol fer créixer la versió digital i guanyar subscriptors, la comunitat ho ha de notar. I fer-ho públic no només exigeix millorar l'estratègia en xarxes socials.

També cal crear continguts que siguin exclusius per a la pàgina web, òbviament, amb el mur de pagament, per tal de motivar els lectors a què es facin subscriptors. És a dir, es tracta d'aportar un valor a afegit al digital, amb continguts més visuals i que no es trobin en l'edició impresa. Aquesta vàlua servirà per fer veure als lectors la importància de fidelitzar-se amb *El 9 Nou*, un mitjà que apostarà clarament per la versió digital en el moment que s'hi trobin continguts exclusius i treballats a foc lent.



Replantar el mur de pagament

“S’han d’impulsar diferents proves d’assaig i error per veure com reacciona la comunitat.”

A diferència d'alguns mitjans digitals que van néixer en obert i ara es veuen obligats a restringir cert temes, *El 9 Nou* disposa des de l'inici d'un mur de pagament. Això li permet diferenciar-se de la resta de capçaleres, comarcals o no. Ara bé, els lectors conceben que el preu les diferents modalitats és excessiu. No hi ha una fórmula màgica per definir quin és el millor *paywall*. Es tracta d'impulsar diferents proves d'assaig i error per veure com reacciona la comunitat. Ara bé, mentre l'opinió dels lectors –el mur de pagament és car– no canviï, serà complicat aconseguir nous lectors. En aquest sentit, cal que l'empresa experimenti nous formats, com per exemple:

- El registre a El 9 Club –la comunitat de subscriptors–, però amb la lectura d'articles gratuïts per setmana o mes.
- Impulsar noves modalitats de subscripció en funció del segment de la població, com els estudiants i la gent jubilada.
- Creació d'una subscripció estàndard i una d'òptima. Aquesta última, tindria més avantatges que la primera, com l'eliminació de la publicitat, rebre més butlletins informatius, comentar les peces o bé tenir la possibilitat de participar de més sortejos que la resta.
- Reduir el preu de la subscripció digital –passar de 9,95€ al mes a 5,95€, per exemple– i impulsar una forta campanya per reclutar nous subscriptors.

8

Impulsar un equip de subscripcions i publicitat digital

“L’empresa ha d’elaborar un dossier en què s’expliqui el potencial del mitjà i a quin públic arriben els continguts.”

Tot i els nous perfils que s’incorporin a la redacció del diari, el departament de subscripcions i el de publicitat també han de treballar per fomentar l’edició digital. En certa manera, l’equip actual de subscripcions ja gestiona les que fan referència al format digital, tot i que s’hauria d’encarregar de definir els diferents models, com els que es plantegen al setè punt de la proposta de millora. En publicitat, la situació és diferent. El departament està pensat per treballar exclusivament en la versió impresa i, per tant, la publicitat de la pàgina web és la que ve determinada per Google, ja que no es disposa de formats ni tarifes. L’empresa ha d’elaborar un dossier²³ pensat en el digital en què s’expliqui el potencial del mitjà i a quin públic arriben els continguts, tot plegat pensat per convèncer el client que faci una inversió a l’empresa.

9

Definir el model de negoci

“No hi ha un referent i es tracta de trobar el lloc al mercat”

Aquest és, segurament, el repte més important a què fa front *El 9 Nou* i el conjunt del sector, sempre que parlem de l’edició digital. De moment, no n’hi ha cap que destaquï per sobre dels altres, però el mitjà ha de tenir clar quin rol juga a la xarxa: si es vol basar en el periodisme del clic o les subscripcions. Tant Borràs com Plandolit coincideixen que no hi ha un referent i que es tracta de trobar el lloc al mercat, tenint en compte els diferents models de subscripció i el mur de pagament. En definitiva, qui acabarà definint el model de negoci és la gerència del diari, que és la que actua a partir de decisions empresarials i de l’estat financer de l’empresa.

²³ El diari *Público* té un “media kit” molt complet. Es pot consultar en el següent enllaç:
<https://ficheros.publico.es/resources/publicidad/media-kit.pdf#analytics-noticia:contenido-enlace>

10

La formació, una eina clau

“Cal adaptar el mitjà a les noves tendències”

En un sector en què els canvis són constants, la formació dels periodistes juga un paper clau per adaptar el mitjà a les noves tendències i que els redactors es dotin d'altres habilitats per millorar les capacitats o la gestió dels continguts. A tall d'exemple, el Col·legi de Periodistes de Catalunya disposa d'una àmplia cartera de diferents cursos presencial i en línia amb diferents itineraris, com el periodisme digital. A més, el col·legi també ofereix cursos per a empreses i organitzacions, que s'adaptin a les necessitats de cada mitjà. Un dels cursos que destaca i que s'adaptaria a les necessitats d'El 9 Nou és el de “Narratives multimèdia: innovació per a un nou públic”. Està pensat per saber quin és el nou llenguatge que hi ha la xarxa i per elaborar històries interactives, multimèdia i innovadores que siguin atractives per als lectors, partint de la premissa que no n'hi ha prou en saber redactar textos tradicionals en format paper o en nota de premsa. Es tracta, com ja s'ha mencionat en aquest treball, d'elaborar continguts basats en fotografies interactives, amb àudio, vídeos exclusius per a les xarxes socials i reportatges multimèdia, entre d'altres.

6. Bibliografia i webgrafia

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. (2022). *Marco General de los Medios en España 2022*. AIMC.
<https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general/>
- Associació Catalana de la Premsa Comarcal. (2016). *Model de la Premsa Comarcal 2016*.
<https://www.premsacomarcal.cat/documents/estudi-el-model-de-la-premsa-comarcal.compressed.pdf>.
- Bhargava, R. (2009). *Manifesto For The Content Curator: The Next Big Social Media Job Of The Future ?* Rohit Bhargava.
<https://rohitbhargava.com/manifesto-for-the-content-curator-the-next-big-social-media-job-of-the-future/>
- Bufias, G. (2021). *Les subscripcions dels mitjans, a examen*. Report.cat.
<https://www.report.cat/subscripcions-diaris-mitjans-catalunya/>
- Casadevall, L. (2012). El periodisme es capbussa dins l'era digital. *Capçalera* (pp. 40-41). Col·legi de Periodistes.
<https://raco.cat/index.php/Capcalera/article/view/325941>
- Cherubini, F., Newman, N., & Kleis Nielsen, R. (2021). *Changing Newsrooms 2021: hybrid working and improving diversity remain twin challenges for publishers*. Reuters Institute.
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/changing-newsrooms-2021-hybrid-working-and-improving-diversity-remain-twin-challenges-publishers>
- Civil, M. S., & López, B. (Eds.). (2021). *Informe de la comunicació a Catalunya 2019-2020*. Col·lecció Lexikon.
https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2021/245270/infcomcat_a2021.pdf
- Coobis. (2017). *Instagram para periodistas, ¿por qué es su herramienta estrella?* Coobis. <https://coobis.com/es/cooblog/instagram-para-periodistas/>
- Corbella, J. M. C. (2021). La premsa. *Informe de la comunicació a Catalunya 2019–2020*, 67-92.
https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2021/245270/infcomcat_a2021.pdf

- Cucarella, L. (2021). *15 Desafíos de los medios de comunicación en 2021*. Laboratorio de Periodismo.
<https://laboratoriodeperiodismo.org/wp-content/uploads/2020/12/desafios-medios-de-comunicacion-2021-lluis-cucarella.pdf>
- Delgado, H., & Bush, V. (2021). *World Wide Web WWW ¿Qué es? historia y origen*. Akus.net. <https://disenowebakus.net/world-wide-web-www.php>
- El 9 Nou. (2021). *EL 9 NOU presenta un suplement mensual per a la comarca del Moianès*. El9nou.cat.
<https://el9nou.cat/valles-oriental/actualitat/el-9-nou-presenta-un-suplement-mensual-per-a-la-comarca-del-moianes/>
- El 9 Nou. (2021). *Pla estratègic 2021-2025*. El 9 Nou.
- Enciclopèdia.cat. (-). *El 9 Nou*. Enciclopèdia.cat.
<https://www.enciclopedia.cat/gran-enciclopedia-catalana/el-9-nou>
- Farré, F. (2021). *La tendència és el pagament - El futur periodisme a Report.cat*. Report.cat. <https://www.report.cat/futur-periodisme-tendencias-pagament/>
- Gallardo, F. O. (2011). *En la era de los contenidos digitales: nuevos modelos de negocio para la prensa*. Biblos-e Archivo.
<https://repositorio.uam.es/handle/10486/662225>
- Groot, T. K. (2022). *Why people don't pay for news: A qualitative study*. Journalism. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14648849221099325>
- Landeta, Z., Salamea, V., & Montecé, F. (2019). *Vista de Redes Sociales y Periodismo Ciudadano: Investigación Documental*. Portal de Revistas Científicas de la Universidad Técnica de Babahoyo.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/761/600>
- Mirambell, M. F., Molas, R. A., & Ramírez, M. P. (2009). *El 9 Nou. 30 anys de periodisme compromès* (Fundació Escola Sant Miquel dels Sants ed.). Issu. <https://issuu.com/lilibressantmiquel/docs/lilibreel9nou>
- My News. (2021). *Los muros de pago y el efecto en los medios de comunicación*. MyNews.
<https://mynews.es/ca/como-estan-afectando-los-muros-de-pago-a-los-medios-de-comunicacion/>
- Newman, N. (2021). *Journalism, media, and technology trends and predictions 2021* | Reuters Institute for the Study of Journalism. Reuters Institute.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2021>

Oremus, W., Alcantara, C., Merrilli, J. B., & Galocha, A. (2021, October 26). *Here's how Facebook's algorithm works* - Washington Post. The Washington Post.
<https://www.washingtonpost.com/technology/interactive/2021/how-facebook-algorithm-works/>

Pérez, J. C. (2012). *Twitter, los periodistas y las fuentes: del desierto a la selva*. Asociacion de Periodistas de la Prensa de Santa Cruz de Tenerife –.
<https://tenerife.fape.es/twitter-los-periodistas-y-las-fuentes-del-desierto-a-la-selva/>

Pérez, S., & Micó, J. L. (2019). *Perfiles profesionales en el periodismo político local en tiempos de redes sociales*. Recercat.
<https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/376576/Perfiles%20profesionales%20en%20el%20periodismo%20pol%3%adtico%20local%20en%20tiempos%20de%20redes%20sociales.pdf?sequence=1>

Prensa Comarcal. (2021). *L'audiència de la Prensa Comarcal assoleix durant el 2020 els 763.820 lectors*. Prensa Comarcal.
<https://www.premsacomarcal.cat/noticia/6815/audiencia-de-la-prensa-comarcal-asseix-durant-el-2020-els-763.820-lectors>

Puntí, M. B. (2016). *Els mitjans digitals de proximitat. El cas del grup Nació Digital*. Tesis Doctorals en Xarxa. <https://www.tdx.cat/handle/10803/365576#page=1>

Quiroz, Y. R. P. (2014). *Las redes sociales como herramienta del periodismo digital*. Revista Cultura.
https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_28_1_las-redes-sociales-como-herramientas-del-periodismo-digital.pdf

Rutenberg, J. (2017). *News Outlets to Seek Bargaining Rights Against Google and Facebook*. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2017/07/09/business/media/google-facebook-news-media-alliance.html>

Salaverria, R. (2016). *Ciberperiodismo: diez años de prensa digital en España*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/291152981_Ciberperiodismo_diez_años_de_prensa_digital_en_Espana

Salaverria, R., & García, J. A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, (23), 32-47.

<https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/118910/154114>

Stone, B. (2009). *What's Happening?* Twitter Blog.

https://blog.twitter.com/official/en_us/a/2009/whats-happening.html

7. Annexos

7.1. Entrevista a Beth Codina, gerent de Premsa d'Osona (PROSA)

–Tal com s'explica al Pla Estratègic, la difusió del paper va començar a baixar a partir de l'any 2008 i des d'aleshores s'ha seguit la mateixa tendència. Tot i això, un dels objectius és espremer al màxim el format paper repensant la publicitat, altres aliances estratègiques i crear continguts atractius. A què us referiu, exactament?

–El paper té dos avantatges com a negoci: els usuaris estan habituats a pagar-lo i els anunciats tradicionalment hi ha donat valor i estan disposats a pagar tarifes elevades. Aquestes dues coses no es donen al digital. Encara que la difusió baixi, el paper és més rendible que el digital. La gent que segueix comprant diari i el segueix pagant. En el compte de resultats, el resultat positiu l'aporta el paper. Aquesta mort és previsible i potser algun dia arribarà. No tinc clar que es mori, es transformarà, només format revista. Ja ho veurem. Per allargar-ho, jo crec que implica fer coses més visual. A la gent cada vegada li costa més tenir atenció perquè la digitalització estem ens cansa. Llegir textos llargs ens cansa, en canvi, el text curt és millor. Hem de fer continguts més visuals, amb més infografies, gràfiques, destacats, entrevistes... Aquí hi juga taller i redacció, que han de jugar coordinats. En la part de continguts és aquesta. Un tema molt important per allargar el paper són els punts de venda. Els generalistes estan tenint unes caigudes molt rellevant i estan tancant tots els punts de venda, i només faltava la pandèmia. Si no som capaços de trobar punts alternatius al quiosc, podria passar que el paper només sigui un format per subscriptors.

–Tot això ho plantegeu per fer la plena transició cap al món digital.

–Tot es planteja per adaptar-nos al que avui ens demanen els anunciats. La digitalització ha portat que la gent siguem més reàcid a publicitat que té molt aspecte de publicitat i ens agrada que estigui més associada a continguts o a valors. S'espera que les marques tinguin un propòsit, un valor. Quan es parla de transició al digital no és dir que tot el que faig en paper ho faré al digital. És tot un canvi

d'hàbits, valors, maneres d'expressar-se. Canvis de l'empresa i que qui el pateix és la societat.

–La base del negoci a hores d'ara és el paper, que representa el 78% dels ingressos. El digital, en canvi, el 4%. La pregunta és complicada, però com s'aconsegueix invertir aquestes xifres? És a dir, que el digital passi per davant del paper.

–És molt difícil perquè estem a 78% (paper) vs. 4% (digital). Si ho mirem en audiència, segurament tenim més audiència al digital. És curiós. Qualsevol cosa que fem al web té molta audiència per la difusió a través de les xarxes. Però hi ha aquesta dificultat de la gent a pagar pel producte digital perquè no hi estem tan habituats i quan paguem estem acostumats a pagar preus baixos. Hi ha tanta informació a la xarxa gratuïta, que quan dius a algú que ha de pagar, encara que la persona potser es mira amb certa freqüència el diari, sap que té mil altres coses a mirar. Si té molt interès amb la informació local i fas un bon producte, potser el convenç. Però costa. I el mateix passa amb els anunciats. Les tarifes de publicitat les marca Google i Facebook, que ho tenen monopolitzat. Són tarifes basades en volums immensos i això en un diari local no té sentit.

–Parleu d'una estratègia defensiva del paper i una estratègia agressiva per créixer a la web.

–Agressiva vol dir que des del punt de vista de l'empresa, si hem d'invertir recursos econòmics o humans, els hem d'invertir en el digital. No tindria sentit fer una gran inversió ara en el paper. Renovar maqueta, etc. Hem de mirar sense fer massa inversions mantenir el que tenim, que funciona. Els esforços intel·lectuals de creativitat i diners, promoció, qualsevol esforç, ha de ser en el digital. Hem de tenir tots clar que els diners i l'esforç ha d'anar al digital.

–Aquí hi juga un altre factor, i és que a Espanya i Catalunya no hi ha massa tradició que la gent vulgui pagar per la informació. Augmentar el nombre de lectors disposats a pagar és un dels objectius que us plantegeu perquè la digitalització tingui èxit. Aquest febrer heu iniciat la campanya del mes digital. Quins resultats hi ha de moment? Quina és la resposta de la gent?

—A diferència del que fan altres mitjans, com que el paper encara ens aguanta a escala de resultats, no tothom té aquesta sort. Això ens permet veure i esperar que fan els altres i cometre menys errors dels grans. Els grans perden diners, fan proves i cometen errors. Un dels errors és que ells venen el digital a un preu molt inferior al paper. A *La Vanguardia* si ets de paper, un 400 euros anuals. Al digital, en teoria 60 euros, però fan ofertes d'1 euro al mes. Això és contradictori perquè estàs dient al client que dones menys valor al digital que al paper i perquè no té paral·lelisme amb l'estructura de costos de l'empresa. Amb digital t'estalvies el paper i el fet de portar-lo casa del client. Però el cost de fer-lo, és tant o més elevat que el del paper. No té sentit aquesta diferència de preu. Nosaltres el paper són 178 euros a any i 99 euros el digital. La diferència és molt menor. Vam posar en marxa les subscripcions digitals no fa gaire, el 2018, pocs anys d'experiència. El creixement en números relatius és molt important, cada any quasi doblem el nombre de subscriptors que teníem. Vam començar amb 100, després 200 i al final 400. En paper tenim uns 7.000 subscriptors, mentre que al digital uns 400. Alguns són nous i d'altres venen del paper. Dos cops l'any fem l'oferta de baixar els 99 euros a la meitat. Es nota molt perquè la publicitem a xarxes, etc. Cada mes entraven 30 o 40 subscriptors nous en un sol mes. Aquest mes no ens funciona tan bé. Tot i això, és important trencar la primera barrera que les persones tregui la targeta per pagar. Ara farem el primer mes a un euro. Per un euro, quan veu que està tancada una notícia, molta gent està disposada a pagar-ho. Després saps que és un client potencial. Segons *La Vanguardia*, un 40% de clients segueix al següent mes. Potser ho provarem. Estipular un màxim de 10 articles no ho hem provat perquè ens sembla que té sentit en diaris grans. Els nostres ingressos són baixos. Si tanques, castigues la publicitat.

—Com percep el lector el preu de la subscripció? Estem parlant d'uns 99 euros.

—La gent el percep car. Tothom ens diu que la resta de diaris van més barat. I és veritat. La majoria de preus de subscripció digitals són 60 euros. Està canviant eh, també van pujant. Això que dèiem que no hi ha hàbit per canviar, està canviant una mica. L'any passat tots es van atrevir i la majoria ha tancat parcialment els webs per fer subscripcions digitals.

—Hi ha mitjans que ofereixen els continguts en obert i són gratuïts. És dolent aquest model? A Osona hi ha *Osona.com*, que és del grup NacióDigital.

–Per a nosaltres, NacióDigital cada vegada és menys local. Fa temps que van fer l'aposta digital i manté un cert focus local, però no es pot comparar el volum de temes d'Osona.com amb els que traiem nosaltres. Això dels dos models, dels que juguen a gratuït són els esportius. Com el *Marca*, *Mundo*. Aquesta gent té molt tràfic i ingressen molta publicitat. Hem de decantar-nos més per l'ingrés del subscriptor. Apostem perquè, en el futur, els ingressos ens vinguin més dels lectors.

–En la línia estratègia de digitalització i innovació, hi ha un objectiu molt ambiciós: que l'any 2025 EL 9 NOU sigui en l'àmbit digital el que és avui en l'analògic: líder absolut i referent informatiu indiscutible en les nostres comarques. Tal com està estructurada l'empresa i la redacció, es va per aquest camí, o floreixen algunes mancances?

–Tenim clar que aquest és el nostre somni, però tenir clar que hi arribarem i com s'hi arriba, gents. En el pla estratègic mirem d'apostar per un producte que la gent estigui disposat a pagar-ho. Apostar per un producte de molta qualitat que la gent estigui disposat a pagar-ho. Som líders a la informació local i no hi ha ningú que ho treballi tant. Hem de diversificar ingressos. Ara hem de fer mil altres coses, com cursos de periodisme a l'estiu, organització d'esdeveniments, serveis de comunicació. Estem obrint moltes línies de negoci petites. Si podem sobreviure, serà una mica per aquí. Lectora, anunciats i noves línies.

–Per a vostè, quin és el principal repte en l'àmbit digital que *El 9 Nou* ha de fer front?

–Des de punt de vista d'empresa, aconseguir que els lectors paguin per consumir informació en l'àmbit digital i oferir productes als anunciats perquè els doni resultats.

–En el canvi del paper al digital les rutines de treball hi juguen un rol important. En el paper, per exemple, no estan basades per la immediatesa. Quina és la seva valoració al respecte a les que hi ha instaurades el dia d'avui, pel que fa a la redacció?

–Crec que la immediatesa és absolutament necessària en el periodisme. Dona un valor al producte, però només per la notícia d'última hora, crec que el lector no pagaria. No cal ser periodista per veure un accident, assassinat. Ho difon molta gent que no és periodista. Si volem donar molta importància a això, crec que ens

equivocaríem. La gent pot estar disposada a pagar molts més temes de reflexió, explicar què passa, però sobretot perquè passa. Hem de tenir un ull en la part més d'immediatesa. No ha de ser el focus més important.

–Els dijous i diumenge hi ha una mica de pressió a la redacció. Són dies de tancament d'edicions i es deixa una mica de banda la immediatesa.

–Per un tema empresarial, seguim sent una empresa molt analògica i els ritmes de treball són els del paper. Jo no dic que no hi hagi d'haver aquesta pressió, però sí que hem de resoldre que hem de fer dedicació més continuada al digital. Hi ha d'haver una part de la redacció que no treballi en aquest ritme. Una part que faci feina en el mateix ritme de cada dia.

–En el món digital apareixen nous perfils professionals com els *community manager*. En la pràctica, tots els periodistes treballen amb les xarxes socials. Ara bé, considera que és necessari la implementació d'aquest perfil a la redacció?

–Com hem de fer un producte digital i atractiu perquè els lectors els paguin, sens dubte hauríem de tenir gent dedicada únicament al digital. Experts en temes de dades, gràfics, molta més importància als àudios, al vídeo ja n'hi donem. Ens trobem lligats de mans. La nostra empresa està basada en el paper i la situació és la que és. Com que cada vegada va a la baixa, per desgràcia no podem contractar dues persones per fer aquesta feina. Les has de contractar per fer un producte perquè la gent et contracti, però ho fem en prudència perquè després ens ho carregarem tot. El millor és fer una estratègia agressiva. Si agafar gent vol dir perdre diners i posar en perill tota l'empresa, hi hem d'anar movent-nos. En el futur no ho descarto, ja que haurem de contractar nous perfils segur. La gent que està dedicada al paper no els podem treure. Necessitarem reforços per millorar el web. Vam fer un pla de formació el 2017 ambiciós, que durant tot l'any vam preparar diferents temes. Ens va passar que la gent va quedar una mica cremada. La feina de periodista és dura per tema horari, fan moltes hores, hores amb horaris intempestius. Si a més volies afegir hores de formació... Vam fer dos anys de formació intensa i ara fem coses puntuals. La formació és una part important.

–De fet, les xarxes socials juguen un rol clau. Són el principal canal de transmissió de la informació. Pel que fa a les xarxes del grup (Twitter, Instagram, Facebook, Telegram, LinkedIn, Youtube), quina valoració en fa? Quins són els punts forts i dèbils? Quines millores s'han d'impulsar?

–La més determinant avui per nosaltres és Facebook. És la que ens porta més tràfic al web, la que ens dona més bons resultats si fem campanyes. És la xarxa que fan servir els nostres lectors de paper, que són gent de més anys de 45 anys en amunt. Però això pot canviar. Encara que Facebook no marxi, és una empresa que té problemes greus pel que fa a l'estructura de la plataforma. Està molt castigada en la pèrdua d'usuaris i borsa. Dir que Facebook és una oferta de futur, seria equivocar-ser. Així i tot, com que el nostre públic analògic. És un públic d'edat una mica avançada. Les xarxes que tenen més futur, de moment no hi hem entrat perquè la gent que ens llegeix és poc aficionada. Les xarxes ens donen una mica de tràfic i coneixement i notorietat de marca. Ingressos com a tal, no. Però el nostre web està bastant tancada.

–Per acabar, convèncer el jovent és clau. Són el futur, però a l'empresa aquest sector de la població representa un baix nombre de lectors.

–L'aposta del jovent no la fem del tot malament. La gent jove, un mitjà com el nostre, és assegurar-te que et coneixen i que et valoren bé, que et tenen simpatia. Que quan senten *El 9 Nou* saben de què va i ho perceben de manera positiva. Ens assurem que de petits ens coneguin, cursos d'estiu, esponsoritzem tornejos de pàdel o de futbol. Crec que ens hem de moure més cap aquest sentit que convèncer la gent perquè paguin. No tenen la situació econòmica ni mental ni maduresa per ser el client que necessitem. Per arribar en aquest públic, una àrea interessant a tocar seria l'esport base. Els caps de setmana, quan tens fills joves, mou moltíssima gent. De pares, nens, joves. Tenim el dubte per si toquéssim bé això. Ens plantegem crear un producte nou al web, butlletí i xarxes especialitzat amb això. Hauríem de mirar si la gent de 20 i 25 anys estarien disposats a pagar-ho. Algun diari nòrdic ha apostat per gravar en vídeo el partit i difondre els gols. Han obert canals de pagament i funcionen. Si nosaltres féssim alguna cosa d'aquest estil, que els interessi, potser també pagarien.

7.2. Entrevista a Víctor Palomar, director d'El 9 Nou d'Osona i el Ripollès

–El pla estratègic ja permet fer-se una idea del camí. L'empresa és conscient que calen més recursos enfocats en l'àmbit de la digitalització. Des de la redacció, quina percepció hi ha?

–Tinc la sensació que la redacció està preparada i hem anat fent els canvis. Hem aconseguit els periodistes òptims per fer el canvi i l'aposta al digital. L'únic que falta és una aposta empresarial. Som conscients que el focus d'atenció està en els mitjans tradicionals i que el digital és una part. No és rendible en l'àmbit econòmic i juguem molt aquí. El digital el fem funcionar sense que hi hagi tots els recursos necessaris. Anem una mica donant gas i fre alhora. És el que se'ns demana en aquests moments. Falta l'aposta del "digital first". Estem preparats i tenim l'estructura, però som nosaltres mateixos que ens autolimitem per aquesta aposta.

–L'objectiu més ambiciós que es planteja en el pla digital: que l'any 2025 EL 9 NOU sigui en l'àmbit digital el que és avui en l'analògic: líder absolut i referent informatiu indiscutible en les nostres comarques. Tal com està estructurada l'empresa i la redacció, es va per aquest camí?

–Crec que és només dir-ho i fer-ho. Ara mateix destinem molts recursos al paper. Més dels que la majoria de mitjans n'hi destinen. És un tipus de periodisme que és car. Sortim dos cops la setmana i l'edició del divendres és l'edició dels diumenges dels grans diaris. Fem temes basats en reportatges, a dues pàgines, anàlisi, opinió. És un diari de molta qualitat, però en el digital no hi dediquem la suficient atenció. En el moment que se'ns digui de no destinar tants recursos i hores al paper, ho podríem fer. Amb l'estructura que tenim, potser seria complicat mantenir els dos al mateix nivell. Però treure recursos i hores i dedicació en un dels mitjans i destinar-lo a l'altra, ho podríem fer. Si es vol mantenir el mateix nivell, potser sí que ens falten reforços. Som conscients que el camí en el qual estem és que el paper és molt rendible, però tot el món va en contra que continuï el paper. Tancament de punts de venda, s'encareix molt... Tots els factors externs fan que s'hagi de fer una transició més ràpida. Tots els diaris ho estan fent. El 9 té la sort i desgràcia alhora que en un moment com l'actual, quan tots els diaris en paper no són rendibles, el nostre encara ho és molt. Encara guanya diners. Això fa que no et bolquis al 100% en el

digital perquè et fa por. La realitat és aquesta, que s'ha d'anar fent una transició. Ens agradaria fer-la al nostre ritme i que la marquéssim nosaltres, però ve determinada per factors externs. Apostem pel digital perquè encara que no hi dediquem uns recursos humans, sí que hi ha recursos materials. És un complement més del paper.

–El 9 Nou fa anys que va impulsar l'edició digital. Quina valoració en fa?

–El 2015 canvi de la maqueta, però es va impulsar a inicis del 2000. Durant aquest temps hi ha hagut iniciatives de trobar una fórmula perquè una persona gestionés el web. Però això no sé si tenia sentit. O que hi hagi 14 persones amb la pestanya oberta. Fem informació a la tele i ràdio que la podríem aprofitar per donar-li encara més sortida. Que sigui rendible l'empresa, fa que totes les presses que té tothom per anar al digital, no ho tenim. Ja firariem per molts anys estar tal com estem ara. Però som conscients que això canviarà i no ens podem adormir. Ara no tenim urgència, però això no vol dir que no hi hàgim d'aposta. Seria intel·ligent per part nostra, apostar que els números són bons per fer el pas.

–Quins punts negatius hi detecta?

–No tenim aquesta urgència en tenir molts lectors al digital, fa que apostem pel periodisme de qualitat. Des de l'inici que disposem el mur de pagament, ens hem avançat als diaris generalistes. Les últimes hores estan en obert. Les que estan elaborades, les posem al web però tancades. Un dels problemes és que s'ha regalat la informació, no hi havia model de negoci. Si el lector no paga, no ho valora. I si no, no aconseguirem mai que sigui rendible. Fer periodisme és car en un mitjà privat. En ser conservadors, no ens hi hem bolcat completament, és una virtut i un defecte. Tenim la sensació que acompanyem el lector amb la transició. Els que eren subscriptors del paper, s'agafen la versió digital del paper i creiem que el següent pas és desaparèixer el format PDF i que paguin. Fem transició lenta perquè els lectors i subscriptor, el valor més important que tenim, ens acompanyin pagant en el digital i que continuïn valorant la nostra feina periodística.

–La base del negoci és el paper, que representa el 78% dels ingressos. El digital, en canvi, representa el 4%. Els estudis i la realitat reflecteixen que el paper (a curt o llarg termini) tindrà poc recorregut i que el digital esdevindrà el principal canal. La pregunta és complicada, però com s'aconsegueix invertir

les xifres? És a dir, que el digital passi en primer pla? També hi juguen un rol important les rutines de treball.

–No només som un diari en paper, sinó bisetmanari. És a dir, el dilluns al matí no és obtenir moltes notícies i tractar-les bé. El dilluns les reunim i les definim el producte, al dimarts donem forma, dimecres va madurant el producte, dijous explota i el presentem el divendres. El *timing* no té res a veure amb la pàgina web. Tenim altres mitjans del grup que fan butlletins informatius diaris, que fan informatiu cada dia. El ritme diari ja el tenim a l'empresa i l'hem d'anar adaptant. Al web hi ha d'haver més ritme diari que bisetmanari. Els experts temàtics i els que tenen més fonts estan al diari. A mi no em fa gens de por si em diuen que dilluns canvien les rutines. Imagina't que hi ha problemes amb la rotativa, el paper és impagable i els quioscos ja no n'hi ha. Si dilluns hem de fer una aposta pel digital i créixer molt, jo m'hi veig de cor. Tots els periodistes d'aquesta casa ens anem formant en aquest sentit. Les rutines de treball fa que vivim molt aquesta feina i noto que la gent està enamorada d'aquest ofici i que estigui pendent del que passa. No estem casats en un mitjà perquè la polivalència fa anys que està instaurada a l'empresa. Qualsevol persona d'aquí presenta programes de TV, gal·les en públic, davant un micro fent directes, locuta notícies, grava notícies, les munta, realitza, No ens fa por integrar el vídeo perquè els que estem al diari hem passat anys a la televisió. Hem fet un procés per adaptar-nos.

–S'ha plantejat fer peces exclusives per a la pàgina web?

–Ara mateix no passa. El que surt al digital acostumen a ser notícies d'última hora que no requereixen molta elaboració, continguts que surt publicada al diari i es bolca al web en tancat. No hi ha un producte de qualitat pensat només per al digital. No hi ha la necessitat en aquests moments, a nivell empresarial no s'ha apostat per fer això perquè tampoc sabem a on ens porta. El següent pas, fer continguts pensats per al digital. Això és el que no hem fet. Estem més que formats en fer gràfics i interactius. Però no ho apliquem perquè no és la nostra feina del dia a dia i la nostra estructura està pensada a hores d'ara amb el paper. Dediquem molts recursos als mitjans generalistes, però donem sortida al digital.

–Si disposés d'una sòlida base econòmica, quins canvis faria?

–Abans del boom dels nacionals digitals, a mi m'hauria fet gràcia que s'hagués fet una aposta d'un mitjà digital amb el segell de la qualitat periodística d'*El 9 Nou* que fos d'àmbit nacional nascut des d'aquí. Ho vaig proposar internament. La nostra virtut és el nostre defecte i som presoners de la realitat. El que diferencia el nostre mitjà de qualsevol altre és l'especialització territorial. Parlem del nostre territori més bé que ningú, analitzem la realitat perquè la vivim i coneixem la història, això té limitacions. Osona té 150.000 habitants, el Ripollès, 25.000. No hi ha més creixement i les empreses són les que són. La nostra capacitat de créixer queda limitada. Tenim moltes visites al web i de venda de diaris tenim un nombre elevat. Hem de consolidar una comunitat. Hi hem treballat durant molts anys. La qüestió és tenir un subscriptor. El comprador de quiosc te l'has de guanyar cada dia. El comprador de quiosc l'hem d'acompanyar per si vol anar cap al digital, a un altre tipus de periodisme que es puguin inventar en els pròxims anys, o altres mitjans. Cal ser una mica a tot arreu per veure on ens pot portar. Si dilluns canvia l'estratègia, no hi hauria un daltabaix. Es farien els mateixos temes, però amb altres formats i amb una altra periodicitat.

–Ha de créixer la plantilla? Considera que a la redacció s'han d'incorporar altres perfils professionals?

–Ara mateix no. Si hi ha l'aposta pel digital, sí. El perfil de programadors tècnics el tenim extern. Serien més perfils que ara no hi són. Periodística estan coberts. Seria informàtic, dissenyadors, gestor de xarxes socials, que podria ser qualsevol persona que hi ha a la redacció. Gent per fer continguts especialitzats al digital, que pensin temes. Periodisme de dades, requereix temps, i amb els mateixos recursos s'han de transvasar hores de dedicació d'una banda a l'altra. Potser es perdria per a una altra banda.

–Com s'aconsegueix créixer al digital?

–Si convides els anunciats a fer el traspàs al digital sabent que les tarifes del digital són més barates, si ho vas facilitant i deixen d'invertir més diners en el paper, sembla que et tiris pedres a sobre. Però s'ha de mirar que l'acompanyament no el faci amb ningú més. Tenim comercials per cada mitjà, menys per al digital. Si reconvertíssim els nostres comercials en assessors comunicatius, que anessin a les empreses i fessin d'assessors per mirar si volen marca, missatge o producte,

orientar-los per fer una campanya cap a un cantó o l'altra. Aconseguiríem que es gastin el mateix amb el grup de comunicació. Pensant amb el client. Ara mateix, matar el diari en paper seria un error molt gran. Aquesta por ens ha frenat a fer pas. Si ara desapareix el diari i féssim traspàs, no podríem mantenir tota la gent que tenim. Se'n ressentiria el periodisme i tothom. Hem de fer una transició que no sigui traumàtica. Si el camí el podem fer nosaltres, seria tranquil i agafats de la mà. Pels agents externs, com ens van arribant, la tempesta contra el nostre sector, tant de bo no ho hàgim de fer. Però si el fem corrents, pel camí ens deixarem alguna cosa. Si hi anem corrent perquè hi ha tempesta (tancament de punts de venda, pèrdua de lectors o encariment del paper), hem de marxar corrents. En l'àmbit empresarial, s'ha de veure pactada la transició. Si volem fer la transició ràpida, s'haurien de prendre decisions. Els anunciats no estan educats per fer segons quina mena de publicitat. Acompanyar els anunciats perquè vagin anant al digital. El millor, per la competència digital, és que quan avanci, els anunciats, que són fidels, si van al digital, sempre es poden repartir més.

–L'altra cosa és treballar al costat de mitjans que ofereixen continguts gratuïts i sense mur de pagament.

–Si no es veu la diferència que nosaltres som 15 i la competència n'és un, si el lector no ho palpa, és perquè no sabem fer el periodisme digital de més qualitat. Si el lector no està disposat a apostar per nosaltres per tenir informació de qualitat i no està disposat a pagar, potser estem lluitant per alguna cosa que no existeix. Si ningú està disposat a pagar per tenir informació de qualitat, ja podem abaixar la persiana. A Catalunya, hi ha molts digitals que no s'aguanten per la publicitat, 50 o 60% d'ingressos per administracions. Amb els anys que portem al territori, sabem els límits. Qui aposti pels mitjans de comunicació per invertir-hi, no ho fa per guanyar diners. Hi ha d'haver una part de filosofia. Apostar per fer una funció pública. Hi ha una part romàntica. Que posi a sobre la taula coses que es volen amagar o que s'expliquin coses que a la gent no li ve de gust.

7.3. Entrevista a Enric Borràs, cap de redacció del diari Ara

–El diari Ara disposa d'una edició impresa i digital. Com esteu organitzats?

Com són les rutines de treball i amb què es diferencien?

–Les rutines són molt complexes. A l'Ara hi ha algú treballant sempre entre les 6 i mitja i la 1 de la matinada. Hi ha dies que fins més tard o festius més tard. Treballem amb el 90% dels continguts al web i després els portem al paper. Comencem amb la primera reunió del dia a les 7 i mitja, una altra a les 11 i després reunió de portada enfocada al paper a les 4 i mitja o passades. Treballem enfocats a la web des de primera hora i comencem a pensar en el paper més tard. Primer el web i després paper. Tenim publicitat i subscriptors a totes bandes. Els dos vessants importen. Però està clar que el paper baixa i el digital puja. Que la base del negoci sigui el paper és un problema, perquè veuen que els ingressos baixen.

–Va ser director de l'Ara Balears. Com funciona aquest mitjà?

–Sortíem els divendres, els dissabtes i els diumenges. En l'inici sortíem cada dia. Quan vaig arribar, sortíem un dia. El paper estava enfocat en setmanari i la informació del dia al web. Una publicació en paper sense breus i enfocada amb textos llargs per fer lectura reposada, que es podia llegir tota la setmana i intentava fugir de l'actualitat, i informació de web, que evidentment dúiem tot el paper. Per combinar el paper i el digital has de trencar l'horitzó temporal. Els continguts de *Llegim* no els pengem tots dissabte, sinó que els anem dosificant al llarg de la setmana.

–Com es combinen els dos formats, l'imprès i el digital? Quins continguts hi trobem?

–Al paper hi ha menys informació. El paper està molt limitat. Passa alguna vegada que s'han de retallar textos. O es generen continguts que després no tenen espai al paper. Els caps de secció i redactors pensen en les dues coses. Continguts pel web, però també pel paper, capçalera, baixos... les peces les editen i les corregim abans de publicar-les al web. Tenim una eina que ens facilita molt la feina. El mite que el lector digital vol notícies curtes i d'última hora és fals. Ens trobem molta gent que consumeix premsa de llarg recorregut al mòbil. D'articles de 10 i 15 mil caràcters. Això ja no funciona així. El lector del digital busca el mateix que el del paper i més. Que sigui fàcil i àgil de llegir. Tipografia, anuncis, etc.

–Es tracta d'una redacció integrada, en què els periodistes treballen per les dues edicions. Amb l'afegit de la immediatesa, que acaba de determinar tots els processos. Evidentment, l'estructura de recursos humans i econòmics del diari Ara i El 9 Nou no és la mateixa. Ara bé, és difícil de compaginar les dues feines?

–L'Ara és una redacció relativament jove que va començar amb digital. Tot i que el pas al 'digital first' no va començar a l'inici. Al principi es publicava en paper i després es pujava al web. El pas a la inversa el vam fer en un moment determinat i vam començar amb el digital com a canal prioritari. Som un diari digital que tenim edició en paper. Dificultats n'hi ha, en alguns casos temes que no entrarà en el paper, tot i que el trobes interessant, o et trobes que et quedes curt. L'enforçament també varia. Tota la redacció sap que el canal prioritari és el web. La qüestió principal és la mentalitat. I entendre que quan vas al quiosc i compres un diari en paper, compres un paquet. Saps de què va, però no l'has vist, A internet això no va així. Cada peça ha de funcionar sola i per si sola. Tu quan entres a la portada d'un diari digital, no compres tot el paquet. Cliques amb el que tu t'interessa. Important els canals de difusió i entendre que el producte funciona diferent. El titular guanyar pes perquè és el ganxo.

–Quina considera que és la clau del vostre èxit?

–Pensar primer en digital. Estem al segle XXI i hi ha gent que la web es pensa que no important. Pensar en digital i sobretot amb el mòbil, que és el que en du la major part de lectures. I pensar què és el que volem fer a internet. Aconseguir massa per vendre publicitat o aconseguir subscriptors? És la clau del model de negoci. Si vols subscriptors, has d'aconseguir qualitat, compromís i continguts que li generin un compromís una proximitat. Si el que vols és aconseguir públic, aleshores necessites massa, *clickbaiting* per aconseguir venda. El nostre enfocament és la qualitat i la subscripció. Triar el model de negoci i adaptar-te.

–Amb quins problemes us trobeu en el vostre dia a dia en l'àmbit digital?

–Som un model tancat amb mur de pagament i és oferir més dels que ofereixen els portal oberts i gratuïts. Els continguts que són d'agència, potser els has de portar de manera diferent. I això provoca que hi hagi debat per veure quins temes fem. I és un

procés en el qual estem immersos perquè l'Ara també va tenir una temporada en què tot estava obert. El model de negoci en el periodisme digital no està del tot definit. Es tracta de trobar la manera.

–Treballar a Internet t'obliga a incorporar nous perfils a la redacció. Quins creu que són els més essencials?

–Els periodistes han d'entendre com funciona internet i escriure amb gràcia. Calen perfils, gent d'analítica capaç de veure que passa, gent de SEO, estratègics de xarxes socials, un equip de desenvolupament tecnològic d'internet. S'obre un ventall ampli. Dissenyadors digitals per muntar interactius, infògrafs digitals, que no són un JPG enganxat i prou. És aconseguir els perfils necessaris perquè els continguts que facis siguin d'internet i veure si el que crees funciona bé. Anàlisi a posteriori i en temps real. Qui no hi presta atenció, errarà el tret. Les dades no t'han de dir què has de fer, però has de prendre decisions a partir de les dades, no les pots ignorar. Tens una eina que et permet saber què li agrada, ignorar-ho seria un error.

–I l'aparador final del producte, les xarxes socials. Disposeu d'un equip propi per gestionar-les, o és una feina que forma part de la rutina de tots els treballadors?

–L'Ara té un esquema de xarxes complet. Cada secció té el seu compte de twitter. Tenim Instagram, Youtube, amb Tik Tok hi estem al cas. El comptes de seccions el porten la secció. El compte del diari Ara de Facebook, Twitter i Instagram el porta l'equip de *home*, que s'encarrega de la portada. A part tenim un equip de xarxes que analitza i guia i l'estratègia dels comptes com dels grans. L'equip de portada també està al cas de les analítiques en temps reals, xarxes socials, canal de Telegram. Tu controles què llences, però no com es rep. No pots pensar de la mateixa manera amb les xarxes socials.

–El diari Ara disposa de mur de pagament. 10 articles al mes amb un registre d'usuari que és gratuït. Com està funcionant?

–Cal tenir en compte que hi ha alguns continguts que no descompten. Ucraïna, coronavirus. És un servei al lector. Està funcionant. Si tu apostes per un model de subscripció, no tens massa qüestions més. Aleshores pots afinar si han de ser 10 o 5, i això és qüestió de proves. Has de trobar el model i anar afinant cada petit canvi

quines conseqüències té pel que fa a subscripcions i visites. Estem continuament en aquest procés, amb proves d'assaig i error.

–És un problema que els mitjans ofereixin continguts gratuïts?

–Ens encaminem en un model de mitjans amb dues posicions cada vegada més clares. Informació gratuïta pagada per interessos transparent, basada en publicitat, i informació de pagament pagada pels lectors principalment, que intenta aconseguir que els lectors siguin el principal canal de finançament. En publicitat, vols portar lectors per satisfer els que paguen. L'altra model busca satisfer els lectors. O el punt de vista, la informació, anàlisi, continguts. Per mi, l'aposta de qualitat és la segona. Però depèn de cada mitjà.

–Uns mitjans que acostumen a estar molt subvencionats.

–No és un punt negatiu. Que hi hagi subvencions és important i necessari. El català és un idioma minoritzat. I si no ens passarà el mateix que a les sèries, pel·lícules, plataformes digitals, en què el castellà se'ns menjarà. La qüestió és com es fan les subvencions, perquè si només premies el clic, només premies el *clickbaiting*. Ja no són ben bé així, però es basen molt en l'usuari únic.

–Per acabar. Quins són els reptes de futur del sector?

–Trobar i complir adequadament models de negoci viables. Si apostes per un model de subscripció perquè creus que és el de qualitat i algú altre està apostant per un model de massa, pot ser que ho faci perquè un número x d'OJD li garanteix x subvenció que li permet mantenir algunes persones treballant. Els models de negoci s'acabaran definint en el temps. El repte del sector és definir els models de negocis, adaptar-s'hi abans que el mercat t'obligui a tancar. És avançar-se a la situació. La nostra aposta, amb un territori restringit com el nostre, és la qualitat. Hi ha molts més reptes. Quan un periodista pensa el contingut, no només en text, imatge, vídeo, so. Si es pot fer a través d'un reportatge interactiu, que barregi formats. El que guanya més pes és la narrativa. Per fer un contingut al web que funcioni, pot ser una notícia. Però els que funcionen són els que enganxen el lector. Aquells que ofereixen informació de manera amena, agradable i diferent. La piràmide invertida a internet està molt bé, però no n'hi ha prou.

7.4. Entrevista a Medir Plandolit, editor del 324.cat

–Ets editor digital del 324.cat des de l'1 de desembre de 2016. En què consisteix la teva feina, com és el teu dia a dia?

–Sóc un editor d'alta complexitat, que es diu aquí a la casa. Per sota meu hi ha l'editora web –Núria Cuixart– i la de xarxes socials. Sóc el responsable de l'equip, imparteixo moltes hores en gestió de recursos humans, i moltes hores en gestió de maneres de treballar, dinàmiques, sinergies amb altres àrees, desenvolupament d'eines, estratègies. M'he d'encarregar de pensar com hauríem de treballar d'aquí a un any, línies d'innovació. Hi ha molts dies que a les 12 del matí no tinc ni idea de què hem publicat. L'objectiu de l'editora web és portar el dia a dia. Jo me'n puc deslliurar i anar a reunions, planificar estratègia, encarregar-me de la selecció de personal. Marco l'estratègia general, la línia editorial i l'estratègia de publicació. Marco com ha de ser un article o quins temes fem i com els enfoquem. Un cop marcades les línies, confio en el meu equip.

–L'objectiu que et vas marcar només d'entrar era “aconseguir que el 324.cat sigui referent en la informació digital d'aquest país”. És un propòsit ambiciós.

–Hem aconseguit ser el referent en pocs mesos. Quan vaig arribar aquí, venia d'estar a *VICE News*, que són molt ambiciosos, nord-americans i amb una línia i maneres de treballar molt agressives, i venia amb l'empenta. Li vaig dir: “si vinc és per convertir això”. Estàvem els desens o novens, a l'altura de Camp de Tarragona diari. Posar en ordre, marcar una estratègia i disciplina i deixant un espai important per la creativitat, i potenciant molt les virtuts dels membres de l'equip... i ens van venir uns atemptats, l'u d'octubre, una pandèmia. Però vam créixer més que la competència. Vaig voler treballar molt de costat amb el departament d'audiència digital, l'analítica, que és imprescindible. Anàvem calculant i analitzant l'audiència de la competència. L'U d'octubre tothom va pujar molt. Nosaltres vam ser els que més vam pujar i en la baixa que tothom va fer, nosaltres vam retenir molts nous usuaris que havien arribat al portal. Aquest és l'objectiu. En web no hem parat de créixer en cinc anys.

–Però com s'aconsegueix ser el referent?

–TV3 és la redacció més potent de Catalunya. Però jo sempre deia que ho era en televisió. I dic, no pot ser que tinguem els continguts que genera una tele i que no els estiguem explotant en digital. Sempre feia la mateixa pregunta: imagineu-vos que l'Ara tingués TV3. Estarien tota l'hora transcrivint coses i aprofitant els recursos de la tele per potenciar el digital. Doncs ens vam posar a fer això. També vam fer un canvi radical d'estratègies, dinàmiques de treball. I el més important va ser posar el digital al centre de la redacció d'informatius. Vam passar a ser una pota bàsica i central de la redacció d'informatius. Quan vaig arribar el portal ja estava a la redacció, però en un racó. Un any abans estava en un barracó a l'entrada. Era una cosa que no tenia res a veure amb TV3, no se la sentia seva. Ara no s'entenen 24 hores d'un dia a la redacció de TV3 sense que el portal estigui al centre i ens hem convertit amb alertadors d'últimes hores, primera finestra que dispara. Ha canviat molt la cosa. Per això hem pogut ser referents. I a xarxes s'ha fet una feina brutal, perquè s'ha establert una de les millors estratègies.

–La redacció està instaurada a la d'una televisió. Com acaben de casar aquests dos models? El dia a dia té semblances amb la redacció d'un diari imprès o completament digital?

–El que són les rutines de treball i publicació són molt similars a moltes altres redaccions digitals de televisió o ràdio. El que crec que és un cas únic a Catalunya és això: no hi ha més teles. Crec que el mèrit que tenim és haver canviat les dinàmiques de tota una redacció de televisió des del digital. Per la incorporació del digital en les dinàmiques de tele hem acabat, entre cometes, intoxicant tota la redacció. Ha sigut una taca d'oli que s'ha anat escampant. A poc a poc i amb molt esforç. Totes les transformacions digitals dels grans mitjans de comunicació del món, des de la BBC fins a la televisió sueca pública, Financial Times, totes, han passat pel mateix procés. Tu no aconseguiràs una transformació digital d'un mitjà si no comences per situar el digital a l'epicentre. Si no, estàs mort. Hi ha moltes maneres i diversos models. Alguns que agafen l'equip digital que estava en un barracó, el posa al mig de la redacció i intenten trobar dinàmiques entre l'equip digital i l'equip de tele. Hi ha un altre model que agafa l'equip digital, el desintegres i el deixes repartit per totes les seccions, i deixes un epicentre molt reduït. Hi ha un altre model que és que agafes gent potent, que té cert reconeixement de la redacció de tele, els agafes i els poses al digital. Això ho va fer BBC i Al Jazeera. Van agafar

editors de tele i els van fotre al web. És un impacte brutal. No aconsegueixes cap transformació digital si la decisió clara i determinada no va de dalt a baix. De baix a dalt no faràs res, acabaràs cremant els equips. Hi ha d'haver una determinació claríssima, visible i pública de tota l'empresa. Si ens quedem en l'esfera d'àrea d'informatius, ha estat així, una decisió de dalt a baix. Però més enllà d'informatius, no ha estat una decisió de l'antiga Corporació. I això ha estat un problema, perquè fora d'informatius les sinergies es tancaven perquè no hi havia una estratègia transversal a seguir, que l'hem creat a informatius i ens l'hem fet nosaltres. El dia d'avui no sé dir-te quin és el millor model. Tot té coses bones i dolentes. Al final, no has de buscar quin és el millor model, sinó trobar el model que creus que pot encaixar millor amb l'empresa i la cultura de treball. Si busques el model del *Financial Times* o la BBC i l'imposes a TV3, segurament no triomfaràs perquè les dinàmiques de treball i la cultura no té res a veure amb la nostra. És qüestió de veure quin encaixa millor. És una decisió difícil perquè has de renunciar a coses.

–Això és tot un repte quan el paper representa el 78% dels ingressos del paper, com passa a *El 9 Nou*.

–Però és normal, perquè si se centren en el paper. Ara la qüestió és com fan la transició. Hauria de conèixer l'empresa per dir-te la millor opció. Aquestes coses tenen avantatges. Si ets local, pots trobar estratègies que et poden donar un molt bon rendiment en l'àmbit digital. Ells haurien de tenir clar perquè volen fomentar l'edició digital. Si una empresa vol fer la transformació per obligació, perquè d'aquí a res es quedaran obsolets, normalment si l'argument de força major és aquest, no acostuma a anar bé. Tots hem de fer una transformació digital tant sí com no. Però, per què la fas, amb quin objectiu, a qui ens dirigim? Hi ha mitjans més petits que diuen com poden competir amb TV3. Has de trobar els punts febles de la competència amb el territori. Hi ha mitjans que ho han sabut jugar i van a cobrir aquells forats. El *NacióDigital* fa un territori que nosaltres no podem fer. Comparar diaris i teles és complicat. Imagina't que relancen 8TV en digital, per exemple. Quina ha de ser l'aposta, tenint en compte que TV3 fa 58 mesos que és líder a internet a Catalunya? No és fàcil. Potser has d'anar a aquells nínxols que no arriba a un mitjà. Perquè entraries a la capçalera d'*El 9 Nou* i no a la del *NacióDigital*. T'has de fer aquestes preguntes. Al principi de fa cinc anys, em preguntava: per què la gent ha d'entrar al 324.cat i no a *La Vanguardia*? Amb els anys, mirant enrere, veig

que hem aportat una manera de treballar que hem fet que molta gent ens triï en els moments importants. En la normalitat, és on en guanya la competència. Quan passen coses grosses, venen a nosaltres perquè hem creat una marca, el 324. Si fem un *push* és per alguna cosa. Fem menys *pushos* que la competència, que n'han de rectificar molts. Nosaltres n'hem hagut de rectificar poquíssims. Abans de tirar-ne un ens ho pensem molt. És el model BBC. No volem ser els primers. Volem ser els primers a fer-ho bé. I amb això a vegades ets el tercer o quart. Quan vaig arribar vaig dir que dedicariem 30 minuts a pensar un titular. La gent al·lucinava. Abans, els redactors escrivien, posaven titular i titulaven. No entenia res. Vam canviar aquesta dinàmica, ho vam fer assembleari, transversal, que la gent se sentís partícip, que la gent pogués criticar obertament la feina que jo feia, però de forma constructiva perquè la gent se sentís pròpia al projecte. Aquí van començar a canviar les coses. Vaig instal·lar pantalles d'audiència a tot arreu. Però és que som treballadors públics i jo no puc malversar fons públic. El sou me'l pagues tu i la teva família. No puc venir aquí a rascar-me els ous. Tenim una responsabilitat i uns deures amb la societat perquè som un mitjà públic. Igual que els privats. Aleshores, és un canvi de cultura, de mentalitat. No entenc el dia d'avui que un redactor es faci la seva pròpia notícia, el titular i cap al forn. Sempre ha d'haver-hi gent que aixequi la mirada i miri més enllà, que pugui aportar. Si no saps com et consumeixen, no saps com comunicar-te amb l'audiència. Aleshores, vaig començar a demanar estudis d'audiència molt al detall de moltes coses. Les dades et donen tota la informació que necessites, i vam canviar moltes coses. Fins i tot, vaig determinar els horaris laborals en funció del consum de les corbes de consum d'audiència. Què passava? Que començàvem a publicar més tard dels pics d'audiència. Quan nosaltres trèiem tota la carn, la gent ja havia entrat i havia vist que no hi havia res nou respecte al dia anterior i marxaven. En una empresa privada seria motiu de cessament. I en una pública també, encara més greu. Al final, la transformació digital és tenir 20.000 ulls 24 hores oberts. És brutal. Això vol dir que has de tenir perfils de tota mena. Una persona d'analítica, una de SEO, un programador, un dissenyador. No acabaria. Hi ha molts equips que ja ho tenen. Ens hem de fixar molt en la visió i missió. Molta gent ho confon. L'equip ha de tenir clar cap a on anem, on volem ser d'aquí a x temps, contra qui volem competir. A mi m'agrada parlar dels ideals periodístics. Quan ho comences a dibuixar, la transformació es dibuixa sola. Aquí és important la part tècnica. No pots

preparar una transformació només tenint en compte els continguts i la plantilla. Hi ha d'haver algú de gestió de recursos humans molt potent.

–Presteu molta atenció a l'audiència. En determina els continguts que es publiquen?

–Una cosa no hauria de determinar de l'altra. Sempre hi ha moltes discussions a la redacció entre SEO i editor. El SEO és una recomanació, però no pot passar mai per sobre l'opinió editorial. Amb l'audiència passa el mateix. Puc estar obrint amb la reobertura de Ceuta i Melilla i sé que no s'ho llegirà ningú. Però més igual, editorialment crec que hem d'obrir amb això. Després, si faig un parell d'històries atemporals, d'històries curioses, sé que allò ho consumirà molta gent. És buscar l'equilibri, i funcionen molt bé les històries universals. Una història que passi a Vic o Texas pot funcionar igual de bé. Si són universals, és igual d'on surtin. Has de trobar l'estratègia que et permeti parlar dels tems importants a través d'històries. No pots establir una línia de treball sense escoltar l'audiència. Sóc conscient que l'equip té una pressió de les audiències, però això ha estat clau per passar del desè al primer lloc.

–El 324.cat es presenta com el portal de notícies de TV3 i Catalunya Ràdio.

–Oficialment és així. Però a efectes pràctics ja no ho és. Ara ja és de TV3. Fa dos anys era així.

–Així doncs, abans Catalunya Ràdio hi tenia més pes?

–Bé, jo abans els dilluns anava a les reunions de previsió de ràdio i marcava. La ràdio no publicava articles, ara sí. Jo vaig ser l'idiota que vaig proposar de publicar-ne. Catalunya Ràdio ha de compatir amb RAC1. Si no escriu, ja et dic jo que no competirà en audiències digitals. No pretenen ser un portal informatiu perquè ja hi som nosaltres. Ells fan més territori, històries. La seva aposta ha de ser d'àudio, de podcasts. Ara estem en un moment interessant. Jo no sé què serem la tardor que ve. Pot ser que el 324.cat desaparegui i es transformi.

–En l'àmbit informatiu, quina creus que hauria de ser la marca: 324.cat o TV3?

–Mira, ara ja m'estàs preguntant coses que no puc dir-te. Ara ja et parlaré com a ciutadà de Catalunya, no com a editor. Crec que hauríem d'anar a una unificació de

marques i dir-nos TV3. És cert que 324 és una marca potent. Hem fet una marca. Però la de TV3 és immensament molt més potent i s'hauria d'anar per aquí. La fragmentació de marques és un suïcidi. Que cada mitjà tinguin la seva portada és un error. Ara, el que tenim de portal, ha de canviar. Hauríem de ser TV3 Notícies, com BBC News i tenir una coordinació transversal de les seccions.

–El 324.cat té dependència de les seccions de la televisió?

–Ara mateix és un model híbrid perquè la meitat de les coses que publiquem és producció pròpia. El que passa és que depenem molt de la confirmació de la secció. Això tard o d'hora evolucionarà i canviarà.

–Els periodistes digitals del 324.cat també elaboren continguts?

–Les dinàmiques i les inèrcies de la gent hi tenen a veure.

–Però es busca que hi hagi continguts exclusius creats des del 324.cat?

–Sí. El Xavi Duran, tot el que fa és exclusiu, i no para de fer entrevistes, com altres companys. Però això passa quan hi ha algú especialitzat en un tema- ara estem en una hibridació que s'ha de desencallar. No som ni una cosa ni l'altra. No perquè no hàgim volgut, sinó perquè l'estructura de la casa no acompanya. Jo vaig venir aquí amb la condició que tenia carta blanca. Torno, però m'heu de deixar fer el que cregui convenient, si no, no vol la pena. I m'ho han respectat bastant, però al final recursos no ha acompanyat. Vaig dir que seria capaç de portar el 324-.cat al podi, però no podia arribar al podi amb un 600 o un Seat panda a 200 per l'autopista. O posem rodes noves o ens matarem. I encara estem allà. Jo ara ja vaig a 200 de l'autopista amb un cotxe que està a punt de saltar pels aires.

–Potser en un futur, la secció 324.cat estarà formada per periodistes de les diferents seccions... Ara no passa això.

–Sí, o que els redactors digitals s'integraran a les seccions. Hi ha diferents models.

–Quins són els perfils professionals necessaris perquè un diari digital tingui èxit?

–Un equip i una estructura editorial molt forta. Sempre hi ha una persona amb poder de decisió i criteri de dilluns a diumenge, les 24 hores. I això no ho tenim nosaltres

eh. Hi ha d'haver un equip de xarxes socials de dilluns a diumenge en tots els torns. Analítica, SEO, conceptualitzador i al final la redacció web. Això és essencial, i un dissenyador. Si ens posem a fer la carta als reis... Edició potent, equip de xarxes, mesurar les dades de les xarxes, analítica, SEO, conceptualització i disseny, que van de bracet, i l'equip de redacció.

–Les xarxes és l'aparador final del producte.

–Ara mateix és el 50% de la nostra audiència. A mi m'agradaria reduir aquesta dependència, perquè algun dia Facebook dirà ja no publico en català, i ens mata. Estem exposats a la voluntat d'empreses privades. Això és delicat. Hem d'anar a les plataformes on consumeix la gent que no mira TV3. Els hem de recuperar.

–Els continguts que es publiquen varien en funció de la xarxa?

–Sí, l'estratègia de publicació no és la mateixa, i pensa que cada xarxa té un públic masculí o femení.

–Abans deies que teniu l'estratègia de xarxes més potent. Per què ho creus?

–Perquè he vist molts models i equips d'altres mitjans i la nostra estratègia t'asseguro que és un tresor preuat que volen molts. La competència m'ho ha dit directament. Gent de l'Ara, d'RTVE, *NacióDigital*... És una estratègia que ve donada perquè tenim una dona molt potent –Montserrat Enrubia– i tenim molts continguts. És una estratègia forta. En el tancament del dia abans, ja pensem amb els continguts per tenir una bona obertura d'històries d'Instagram a les 8. Però també has de pensar com obriràs el web. Són moltes coses, però gràcies a això estem on estem. Quan vaig arribar fèiem una mitjana de 35.000 usuaris únics. Ara en fem 160.000. Hem arribat a fer mitjanes de 200.000.

–Has estat el creador de VICE News en castellà. D'experiència en el periodisme digital no te'n falta. Quins creus que són els principals reptes del sector?

–El model de negoci és supercomplicat. Tothom està buscant fórmules.

–Per tant, podríem dir que el principal repte del sector és trobar un model?

–Hi ha molt soroll. És com si s'hagués obert un ballat de braus desbocats. Hi és tothom. Hi ha moltes fórmules, mitjans que provenen i es foten hòsties com un piano i han de fer marxa enrere. No veig que hi hagi un referent clar. Tinc una mica de cada. La BBC té coses bones i moltes de dolentes, Al Jazeera el mateix. No hi ha cap mitjà que tingui un model de negoci bo. Hi ha un problema de saber què es vol ser. De trobar el teu lloc en el mercat. Els que troben el lloc són els que triomfen més. Els mitjans generalistes són els que ho tenen més o menys complicat, depèn de la situació. Pels privats, el model de negoci i trobar el nínxol és complicat. Veig capçaleres digitals de Catalunya que van provant. Amb el soroll que hi ha i la falta de referents clars. No trobar el model és duríssim. Perquè ha de fotre gent al carrer, veus els pressupostos... Dels nord-americans detesto moltes coses, però en l'àmbit empresarial, sempre recomano que hi posin atenció. Sempre són els que troben la fórmula. I amb els models de negoci tot s'ha fet allà. Quan aquí el 2015 es parlava de *branded content* –contingut patrocinat–, als Estats Units ja feia temps que ho practicaven. I gràcies a això es paguen nòmines, o podem enviar un home a Iraq. Si fons un mitjà privat faria *branded content*.

–Però sense que això limiti els continguts informatius, no?

–Has de ser murri en la tria. Si fas per Repsol, estàs fotut. O imagina't estar lligat de mans amb Endesa. Hi ha marques que tenen diners i que no estan tan identificades o que et poden arribar a collar tant en el dia a dia. No t'has de casar comercialment massa amb les marques que poden fer trontollar això.

7.5. Permisos

7.5.1. Beth Codina

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

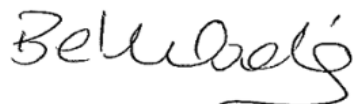
Jo, Beth Codina Satorras

Amb DNI 33.937.329-R

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, conseqüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 11 de febrer de 2022

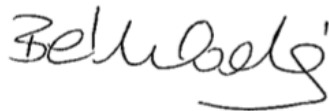
Jo, Beth Codina Satorras

Amb DNI 33.937.329-R

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present a Vic, el 19 d'abril de 2022



7.5.2. Víctor Palomar

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

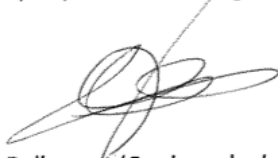
Jo, *Víctor Palomar Aumatell*

Amb DNI 33.947.583C

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, consegüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el mon i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 18 de març de 2022

Jo Víctor Palomar Aumatell

Amb DNI 33.947.583C

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present _____



7.5.3. Txell Vilamala

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

Jo, MERITXELL VILAMALA BOVÉ

Amb DNI 48040876-V

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, consegüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 4 d'abril de 2022

Jo MERITXELL VILAMALA BOVÉ

Amb DNI 48040876-V

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present



7.5.4. Guillem Rico

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

Jo, Guillem Rico Campàs

Amb DNI 47791607E

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, conseqüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la Llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 4 d'abril de 2022

Jo GUILLEM RICO CAMPÀS

Amb DNI 47791607E

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present



7.5.5. Jordi Vilarrodà

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

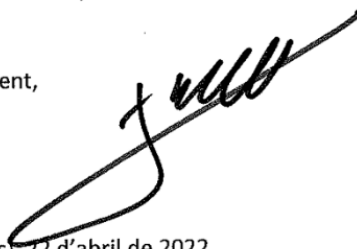
Jo, JORDI VILARRODÀ I PLANAS

Amb DNI 43635432K

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, consegüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 22 d'abril de 2022

Jo JORDI VILARRODÀ i PLANAS

Amb DNI 43625432k

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present a Vic, el 22 d'abril de 2022

..



7.5.6. Isaac Moreno

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

Jo, ISAAC MORENO CRESPI

Amb DNI 33951648 - Z

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, conseqüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 4 d'abril de 2022

Jo ISAAC MONENO CRESPI

Amb DNI 3351648 - Z

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present



7.5.7. Enric Borràs

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

Jo, Enric Borràs Abelló

Amb DNI 46405149G

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, conseqüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,

Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 11 d'abril de 2022

Jo, Enric Borràs Abelló

Amb DNI 4640514G

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present el 24 de maig de 2022



7.5.8. Medir Plandolit

CESSIÓ DE DRETS D'IMATGE I D'EXPLOTACIÓ D'ENREGISTRAMENT DE VÍDEO I FOTOGRAFIA

Jo, Medir Plandolit Casals

Amb DNI 46136121F

Faig constar:

- Que autoritzo a que la meua imatge pugui aparèixer en imatges i vídeos enregistrats per Pol Baraza Curtichs que tingui com a objectiu el Treball de Fi de Grau de Periodisme i, consegüentment, reconec que l'esmentada difusió no suposa menyspreu al meu honor, prestigi, ni constitueix cap intromissió il·legítima de la meua intimitat d'acord amb allò que estableix la llei orgànica 1/1982, de 5 de maig, de protecció civil del dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat sobre els materials que puguin derivar-se d'aquests enregistraments, cedeixo a Pol Baraza Curtichs, amb DNI 48043679-Z, tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que l'esmentat Treball de Fi de Grau de Periodisme és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) per la qual cosa, signo aquest document de conformitat amb allò establert al Reglament (UE) 2016/679, del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals, i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD) reconeixent que he estat degudament informat per part de la UAB que puc exercir els meus drets d'accés, rectificació, supressió, oposició, limitació del tractament i portabilitat respecte de les meves dades enviant un escrit, acompanyant una fotocòpia del DNI, dirigida a la Secretaria General, Edifici Rectorat, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès).

I perquè així consti signo la present,



Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), 18 de maig de 2022

Jo, Medir Plandolit Casals

Amb DNI 46136121F

Faig constar:

- Que autoritzo que les meves opinions i declaracions recollides mitjançant entrevista cedida a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z i que té com a objectiu l'elaboració del Treball de Fi de Grau siguin reproduïdes parcialment o totalment en el treball.
- Que, en cas de tenir algun dret de propietat intel·lectual sobre l'entrevista, cedeixo a Pol Baraza Curtichs amb DNI 48043679-Z tots els drets d'explotació sobre els mateixos, amb caràcter de no exclusivitat, en totes les modalitats d'explotació, per a tot el món i per tot el temps de la seva durada.
- Que conec que el Treball de Fi de Grau és susceptible de fer-se'n comunicació pública a través del Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD) <http://ddd.uab.cat> o qualsevol altre mitjà que la UAB cregui adient.

I perquè així consti signo la present

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Medir', is shown on a light gray rectangular background.