

---

# Estudi sobre els mitjans de comunicació digitals socis d'AMIC

---

Autors:

Héctor Navarro,

Ignasi Coll i

José Carlos Piñero

GR Konekto

**UVIC**

UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA

---



**amic** mitjans d'informació  
i comunicació



---

# **Estudi sobre els mitjans de comunicació digitals socis d'AMIC**

---

Per: Héctor Navarro, Ignasi Coll i José Carlos Piñero

GR Konekto

**UVIC**  
UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA

Barcelona, febrer de 2017

Edita: AMIC - Associació de Mitjans d'Informació i Comunicació  
Gran Via de les Corts Catalanes, 610 1-2 · 08007 Barcelona  
Tel. 93 452 73 71  
Fax. 93 452 73 72  
[comunicacio@amic.media](mailto:comunicacio@amic.media)  
[www.amic.media](http://www.amic.media)

Disseny i composició: AMIC  
ISBN: 978-84-617-9104-0

## SUMARI

Pròleg .....	7
Estudi .....	11
<b>1.</b> Plantejament de l'estudi .....	13
<b>2.</b> Radiografia del sector .....	18
<b>3.</b> Evolució de la quota de mercat de mitjans digitals socis de l'AMIC .....	38
<b>4.</b> Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita .....	51
<b>5.</b> El model de negoci de la premsa digital .....	58
<b>6.</b> El contingut en els diaris digitals .....	72
<b>7.</b> Vies de negoci dels diaris digitals .....	80
<b>8.</b> Comercialització de la publicitat .....	117
<b>9.</b> Plataformes socials .....	123
<b>10.</b> El diari ideal .....	131
<b>11.</b> Anàlisi DAFO .....	139
<b>12.</b> Conclusions .....	143
<b>13.</b> Recomanacions .....	153
<b>14.</b> Síntesi i idees clau .....	159
<b>15.</b> Annex: llistat de mitjans socis d'AMIC .....	161
<b>16.</b> Autoria i equip de recerca .....	164

# PRÒLEG

L'Associació de Mitjans d'Informació i Comunicació, AMIC, formada per 285 mitjans, 158 digitals i 127 de paper, té com un dels seus objectius estratègics contribuir a la professionalització dels editors de mitjans d'informació i ajudar-los a adaptar-se al futur. És en el marc d'aquest objectiu que, a final de l'any 2015, l'associació va decidir impulsar aquest primer estudi d'investigació que, amb la col·laboració de la Xarxa Vives d'Universitats, vol mirar de donar respostes a les problemàtiques i inquietuds que es presenten als editors de mitjans de comunicació digitals.

Davant el constant creixement durant la darrera dècada dels mitjans d'informació digitals en català i veient que estem al vell mig d'una revolució digital que transformarà ràpidament l'ecosistema dels mitjans de comunicació d'arreu, vam apostar per a que el treball d'anàlisi fos l'"*Estudi sobre els mitjans de comunicació digitals socis de l'AMIC*" per al període 2014 a 2016 i que el realitzés el grup de recerca Konekto de la Universitat de Vic–Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC).

Com veureu en aquestes pàgines, durant un any els investigadors Héctor Navarro, Ignasi Coll i José Carlos Piñero del Grup Konekto (UVic-UCC) han realitzat una recerca prospectiva que ha combinat una doble metodologia: una anàlisi de gabinet

que detalla les dades del sector; i una anàlisi qualitativa que s'ha basat en realitzar 11 entrevistes en profunditat a editors de mitjans digitals de perfils diferents: mitjans generalistes, temàtics i territorials; i a 3 experts en innovació digital: Genís Roca, Josep M. Ganyet i Xavier Casinos. Gràcies a les aportacions de tots ells us presentem aquest treball.

És en temps de canvis quan tenim la necessitat de realitzar estudis que intentin albirar les possibles tendències futures de cap a on encaminar-se els mitjans digitals en català per tal de consolidar-se dins de l'ecosistema mediàtic. En aquest sentit, voldria destacar alguns conceptes o paraules clau de l'estudi en profunditat que teniu a les vostres mans:

1) Periodisme. En la reflexió de tots els entrevistats queda clar que el contingut continua sent la peça central de la cadena de valor dels mitjans de comunicació escrits. I amb més motiu, quan tenim la distribució bàsicament externalitzada (FB, Twiter, Google...), hem de fer periodisme, periodisme de contingut. Hem de ser capdavaners en *know how* periodístic.

2) Premsa. Pel que fa a la premsa es barregen dues idees que van en sentit invers i que haurem de saber interpretar de cara als propers anys. Per una banda, alguns editors digitals afirmen que,

des d'una òptica de mercat, sembla inexorable la desaparició de les publicacions impreses diàries; i per una altra, altres editors expliquen que van néixer directament en versió digital i es van adonar: que el sector encara demanda paper amb reportatges, monogràfics...; que el paper dona un prestigi, un estatuts que potser el digital encara no té; i que podem afirmar que "encara existeix una passió romàntica per la tinta".

3) *Engagement*. És el concepte de moda, la capacitat de generar *engagement* i vincle emocional amb l'audiència, via enfocament del contingut. L'entorn digital ha transformat la relació entre mitjà i lector, ara hem de treballar per tenir una comunitat i ser capaços de formar part de la seva vida.

4) *Target*. És especialment beneficiós per als editors de digitals temàtics, ja que el que interessa al seu anunciant és el perfil del seu lector. I com afirma un dels experts "Els mitjans en català tenen un pro i un contra. El contra és la massa crítica que no és l'adequada, i el pro és que segmenten molt bé".

5) *Monetització*. Els ingressos poc a poc milloren i es visualitza que hi ha model de negoci. S'està captant nous anunciants i augmenta el seu benefici marginal. Però ens caldrà aprendre a fidelitzar els anunciants i a saber monetitzar els vincles creats amb l'audiència.

Els anunciants en l'entorn digital prioritzen les mètriques d'eficàcia publicitària, les audiències han de ser veraces, auditades, pel tal de generar confiança als anunciants. En aquest sentit, podem afirmar que els mitjans digitals socis de l'AMIC ho estan, fins i tot els petits, una realitat única, que no succeeix enlloc més de la resta de l'Estat.

6) *Creixement*. Cada editor ha d'avançar entre les diverses opcions d'estratègies de creixement: contingut patrocinat, organització d'esdeveniments, continguts per a tercers, publicacions de paper, promocions per clients mitjançant les xarxes socials, email màrqueting, continguts *streaming*, etc. Doncs, algunes d'elles no s'exploten suficientment. A més a més, el món digital té la possibilitat d'implementar altres estratègies: ampliar l'actual quota de mercat; orientar-se a nous nínxols de mercat a través de múltiples accions: qualitat del producte, innovació en producte i en formats; posicionament i imatge de marca; posicionament del web (SEO i social media); o aplicar estratègies de aliances i creació de noves capçaleres.

7) *Col·laboració*. El món digital facilita el desenvolupament d'estratègies de col·laboració que permet realitzar un creixement extern en base a fórmules de cooperació amb



o sense integració. I afegiria, com afirma un dels editors entrevistats, amb un principi de prudència necessari "hem associar-nos a una marca que respongui als nostres mateixos criteris d'ètica periodística".

En definitiva, quan acabeu la lectura d'aquest treball, veureu que correspon a cada mitjà idear i donar forma als seus nous productes. El model de negoci ha mutat, ja no es basa exclusivament en la doble via d'ingressos procedents del pagament de continguts per part del lector i de la publicitat, i això ens obliga a adoptar una estratègia de negoci polièdrica que cada vegada més es basa en la incorporació de noves estratègies que passen per la recerca de sinèrgies *online-offline*, la diversificació de productes, la terciarització i la diversificació de mercats.

Malgrat tota aquesta complexitat, veiem vent a favor per als mitjans del nostre país. Doncs els experts afirmen que Catalunya presenta les condicions socials i tecnològiques propícies per un creixement del mercat de continguts digitals en català; i que malgrat tot, els diaris digitals catalans estan executant una àmplia varietat de línies estratègiques de creixement en múltiples direccions. Hi ha editors que tenen una orientació del model de negoci adequada i completa.

Per encarar el futur dels nostres mitjans digitals en català, us convidem a llegir aquest estudi, en el qual també podreu comprovar que els digitals associats a l'AMIC van pel bon camí, ben orientats, ja que en l'anàlisi descriptiva del sector ens expliquen que, mentre el saldo de mitjans d'informació a Catalunya ha estat negatiu en els darrers anys, l'evolució dels mitjans digitals associats a l'AMIC ha estat molt positiva a tots nivells.

Amb la voluntat d'ajudar a aquesta evolució positiva, l'associació que presideixo, l'AMIC, aposta per afavorir aquestes estratègies de creixement, col·laboració, entre d'altres, i així contribuir a la millora de la qualitat i solvència dels nostres mitjans digitals. I començar el 2017, l'any del nostre vintè aniversari, amb la presentació dels resultats d'aquest estudi pensem que n'és un bon exemple.

Ramon Grau i Soldevila  
President AMIC

# ESTUDI

## La investigació del grup Konekto de la UVic-UCC

El rector de la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC), Jordi Montaña, i el president de l'Associació de Mitjans d'Informació i Comunicació (AMIC), Ramon Grau, a finals del 2015 van signar un conveni de col·laboració amb l'objectiu d'impulsar una investigació sobre els mitjans de comunicació digitals catalans. En virtut de l'acord, el grup de recerca de la UVic-UCC Konekto durant un any i escaig ha desenvolupat un estudi profund per conèixer quin impacte està tenint l'emergent cultura digital en la premsa associada a l'AMIC.

La recerca ha tingut com a protagonistes els editors de mitjans associats a l'entitat i experts del sector per tal de descriure amb exactitud la situació actual del sector comunicatiu català, mesurar l'impacte social de la premsa digital a Catalunya i conèixer quines són les principals tendències de l'ecosistema mediàtic català. L'equip format per professionals del sector, professors universitaris i els membres de l'AMIC, Antoni Reig, vicepresident primer, Estanis Alcover, assessor de presidència, i Josep Ritort, secretari general, encapçalats tots ells pel llavors president de l'associació, Alfons Udina, va considerar que Konekto de la UVic-UCC disposa del bagatge, l'expertesa

i els recursos necessaris per a desenvolupar l'estudi. La investigació ha estat liderada pel director del grup de recerca, Héctor Navarro, el professor Ignasi Coll, i José Carlos Piñero, investigador associat a la UVIC - UCC.

La irrupció de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació a la societat ha comportat canvis a tots els nivells i ha tingut un impacte notable en la premsa. Els responsables d'AMIC consideren que la revolució digital planteja nous reptes i interrogants i esperen que la recerca de la UVic-UCC n'esvaeixi alguns. Concretament, l'associació vol conèixer les transformacions internes que estan experimentant els mitjans de comunicació digital en català, així com l'impacte que tenen els seus continguts sobre els lectors i la configuració de la identitat col·lectiva.

# 1. Plantejament de l'estudi

# 1. Plantejament de l'estudi

## 1.1 Objectius

La revolució digital en curs està transformant, des de fa temps, l'ecosistema dels mitjans de comunicació i trasbalsant la seva forma de funcionar a tots els nivells: des de la forma de generar i processar els continguts a comunicar, fins el seu model de negoci. Davant aquesta situació de canvi profund es planteja la necessitat de realitzar una recerca prospectiva que, partint de la situació present i de les pautes actuals, intenti albirar possibles tendències futures de cap a on poden encaminar-se els mitjans de comunicació socis d'AMIC per tal de consolidar-se dins l'ecosistema mediàtic.

*“Partint de la base de que és molt fàcil crear a Internet, és molt difícil generar un model de negoci. Els mitjans de comunicació, i en concret el sector de la premsa, no ha sabut evolucionar com altres sectors (...) És un sector que ha volgut traslladar el model de negoci del paper al digital, sobretot en el tema de la publicitat; i s’ha estancat i ara justament estem en una fase de veure que hi ha més enllà dels bàners i de les campanyes de publicitat i acabar de trobar un model de negoci.” [ETM3]*

# 1. Plantejament de l'estudi

## 1.2 Metodologia de l'estudi

La present recerca prospectiva combina una doble metodologia:

### *Anàlisi de gabinet*

S'ha dut a terme un breu *desk research* per tal d'incorporar les dades sobre els indicadors més incisius per al sector.

### *Anàlisi qualitativa*

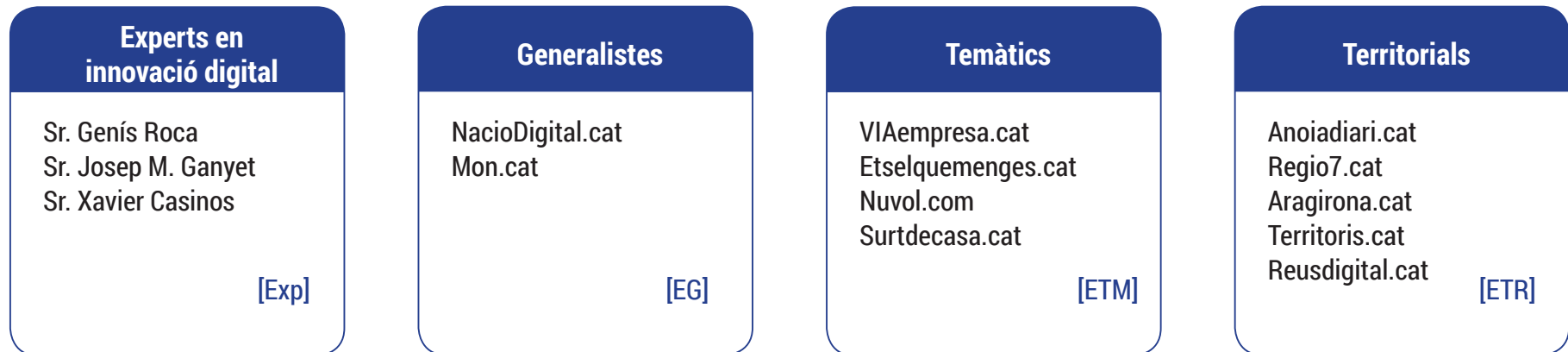
S'han realitzat 14 entrevistes en profunditat de mínim 75 minuts cadascuna a diferents perfils de mitjans.

## 1. Plantejament de l'estudi

### 1.3 Mostra recerca qualitativa

S'han dut a terme un total de 14 entrevistes en profunditat: tres experts i la resta a responsables dels mitjans digitals associats a l'AMIC.

#### Mitjans associats a l'AMIC



## 1. Plantejament de l'estudi

### 1.4 Alguns punts metodològics sobre les tècniques de recerca qualitatives:

1. Estudia la dimensió subjectiva dels fenòmens i dels actors: pensaments, creences, opinions i motivacions.
2. Es basa en mostres reduïdes, representatives de l'univers objecte d'estudi però sense ser les seves conclusions extrapolables a la resta de subjectes de l'esmentat univers.
3. Permet recopilar i analitzar informacions impossibles d'obtenir mitjançant tècniques de recerca quantitatives.



## 2. Radiografia del sector

## 2. Radiografia del sector

### 2.1 Usos lingüístics

El 67% de la població adulta major de 14 anys de Catalunya de 2014 llegia algun tipus de publicació periodística. D'aquests, un terç aproximadament ho va fer en llengua catalana:

**1.580.000** lectors de premsa i revistes comarcals en català.

**4.194.000** lectors de premsa i/o revistes.

Font: EGM 3a onada acumulada de 2014.

## 2. Radiografia del sector

### 2.2 L'equipament de les llars

Per a que un particular o empresa esdevingui un internauta i/o un client potencial del canal *online* de qualsevol companyia ha de complir dues condicions necessàries però no suficients:

- Tenir un mínim coneixement o bagatge dels procediments de compra *online*: navegabilitat, formes de pagament...
- Disposar dels dispositius i dels accessos necessaris per navegar per la xarxa per tal de materialitzar les seves compres.

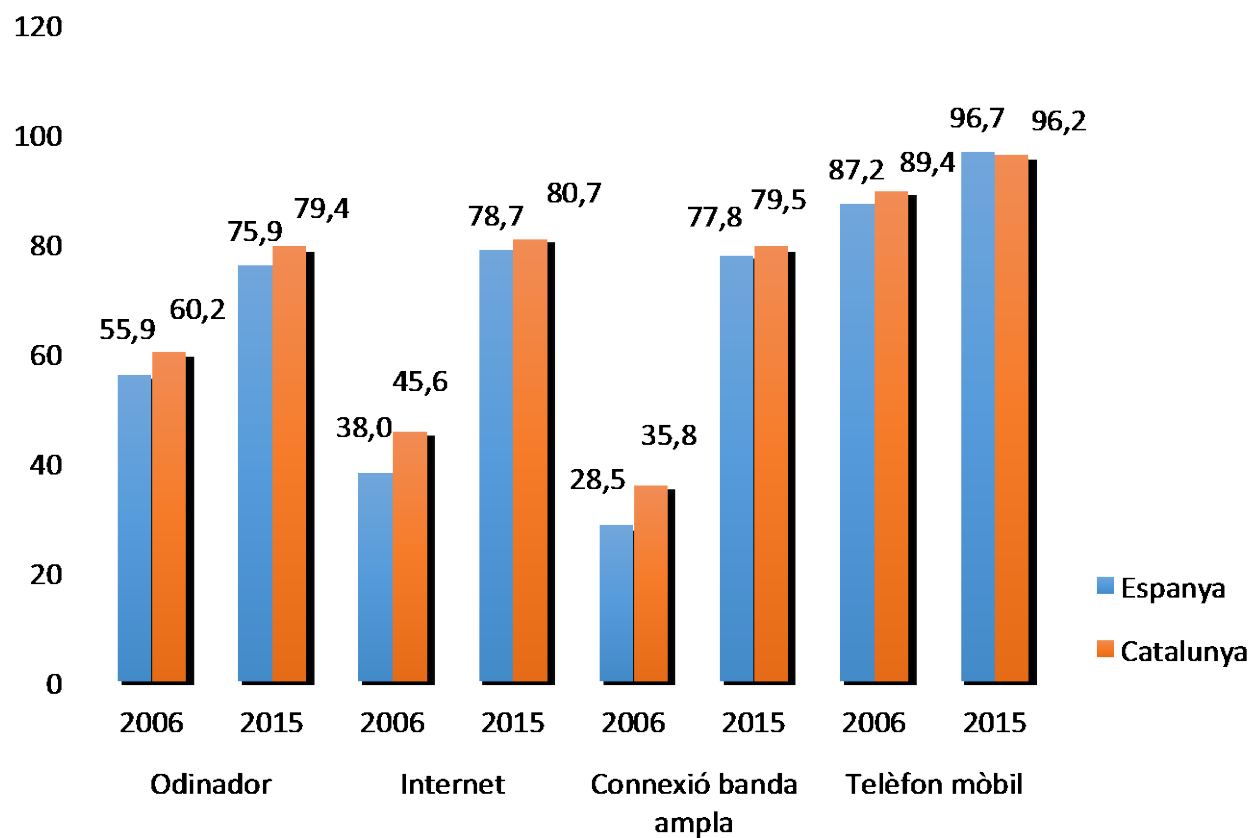
A partir d'aquí, les dades estadístiques sobre equipament de les TIC són molt positives:

Actualment el 80% de les llars disposa dels equipaments i els accessos a Internet necessaris per navegar per Internet; xifra que podria veure's augmentada en part si la porció de població que té mòbil però no ordinador, ni banda ampla (15% aproximadament), disposés d'un *smartphone* amb algun tipus de contracte que permeti la transmissió de dades; això és navegar per la xarxa i efectuar compres.

L'adquisició d'equipament TIC en el període 2006-15 ha crescut vertiginosament tot i que en els dos darrers anys ho ha fet molt tímidament atès l'elevat grau de cobertura assolit en l'actualitat.

## 2. Radiografia del sector

### 2.2 L'equipament de les llars



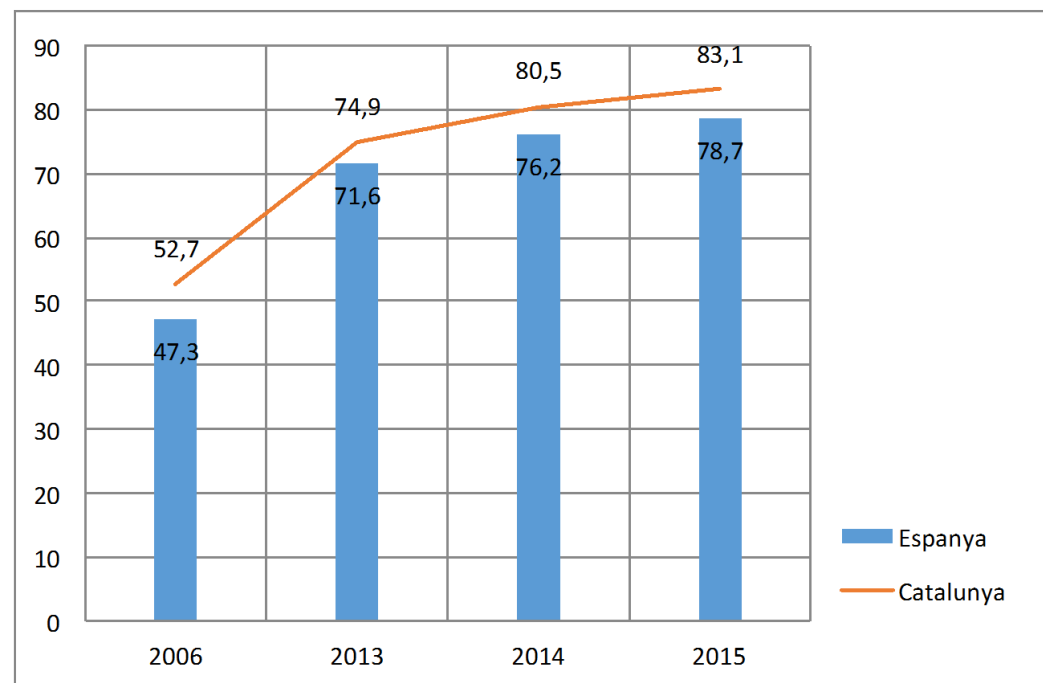
## 2. Radiografia del sector

### 2.3 Usuaris d'Internet

Segons el padró continu de l'INE, a Catalunya al 2015 hi residien 7.508.106 persones. D'aquesta població, 5.580.999 tenien entre 16 i 74 anys, l'any 2015.

El percentatge d'usuaris d'Internet d'aquest segment és molt elevat atès que el 2015 es va superar el llindar del 83% d'internautes.

*Persones de 16 i 74 anys que s'han connectat a Internet en els darrers 3 mesos. Espanya i Catalunya, al 2015.*



## 2. Radiografia del sector

### 2.3.1 Usuaris d'Internet: la lectura dels mitjans *online*

La lectura de continguts de diaris i revistes és el segon ús més freqüent que fan els internautes catalans i espanyols; només superat pels usos relacionats amb la comunicació via correu electrònic.

Ranking	Utilización de productos TIC por las personas	Cataluña	España
1	Servicios de comunicación: Recibir o enviar correo electrónico	88,3	81,5
9	Servicios de comunicación: Telefonar a través de Internet ó videollamadas (vía webcam) a través de Internet	29,0	28,7
3	Servicios de comunicación: Participar en redes sociales. En los últimos 3 meses. Total.	67,4	64,7
7	Servicios de comunicación: Participar en redes sociales. Diariamente, al menos 5 días por semana	36,6	38,3
5	Servicios de comunicación: Participar en redes sociales. Todas las semanas, pero no diariamente	17,6	18,2
13	Servicios de comunicación: Participar en redes sociales. Menos de una vez a la semana	13,2	8,2
6	Servicios de comunicación: Colgar contenidos propios (texto, fotos, música etc.) en una página web para ser compartidos	50,5	41,2
14	Servicios de comunicación: Crear páginas web o blogs	9,6	6,9
<b>2</b>	<b>Servicios relacionados con el acceso a la información: Leer noticias, periódicos o revistas de actualidad on line</b>	<b>73,3</b>	<b>78,6</b>
4	Servicios relacionados con el acceso a la información: Buscar información sobre temas de salud (p.ej. lesiones, enfermedades, nutrición, etc.)	65,0	65,9
8	Servicios relacionados con el acceso a la información: Escuchar la radio emitida por Internet	35,8	34,6
11	Servicios relacionados con el acceso a la información: Ver vídeos o películas por Internet	61,4	58,6
10	Servicios relacionados con la participación política y social: Emitir opiniones sobre asuntos de tipo social o político en lugares de la Red (p.ej. en blogs, redes sociales, etc.)	20,0	18,2
12	Servicios relacionados con la participación política y social: Tomar parte en consultas on line ó votaciones sobre asuntos cívicos y políticos (p.ej. sobre planificación urbana, firmar una petición)	13,7	12,4
Base	<b>Total de personas que han utilizado Internet en los últimos 3 meses</b>	<b>4.527.890</b>	<b>27.143.599</b>

## 2. Radiografia del sector

### 2.3.2 Usuaris d'Internet: compres *online*

Segons l'INE, 2.734.317 catalans d'entre 16 i 74 anys van comprar almenys un article a través d'Internet. Això representa el 18,72% de tots els compradors *online* del conjunt de l'Estat espanyol.

Població empadronada: 7.508.106 hab.	>	Població 16-74 anys: 5.580.999 (74,3%)	>	<b>Població 16-74 anys comprador <i>online</i>: 2.734.317 (48,9%)</b>
---	---	---	---	---

Aquest volum de compradors *online* esperona la inversió en publicitat digital per part de les empreses d'arreu del món.

## 2. Radiografia del sector

### 2.4.1 El mercat de la publicitat: evolució de la inversió en publicitat

Malgrat que l'adveniment de la societat 2.0 afavoreix els ingressos per publicitat digital dels canals que la suporten gràcies als factors anteriorment esmentats, aquest model de negoci no està exempt d'amenaques. Catalunya i Espanya són territoris on predominen les pimes, per tant, moltes d'aquestes empreses són molt sensibles als canvis de conjuntura econòmica, la qual cosa posa en perill les

partides pressupostàries per a publicitat i altres accions de promoció de productes, serveis o *branding*.

De fet, la demanda de publicitat digital (i de qualsevol altre tipus) té una demanda elàstica tal i com es pot apreciar en la següent taula que posa de relleu com durant la segona fase de la crisi de 2008 va tenir un comportament negatiu.

CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
PIB a precios corrientes (*)	1.045.620,0	1.046.327,0	1.029.002,0	1.022.988,0	1.037.309,8
Inversión publicitaria en medios convencionales	5.858,8	5.497,1	4.630,0	4.261,0	4.532,9
Inversión publicitaria en medios No convencionales.	7.034,3	6.555,9	6.228,8	6.200,3	6.545,2
<b>Total Inv. Publicitaria</b>	<b>12.893,1</b>	<b>12.053,0</b>	<b>10.858,8</b>	<b>10.461,3</b>	<b>11.078,2</b>
<i>% convencionales</i>	0,56%	0,53%	0,45%	0,42%	0,44%
<i>% no convencionales</i>	0,67%	0,63%	0,61%	0,61%	0,63%
<i>% total inversión publicitaria</i>	1,23%	1,15%	1,06%	1,02%	1,07%

(\*) Datos provisionales a fecha 16 de febrero de 2015

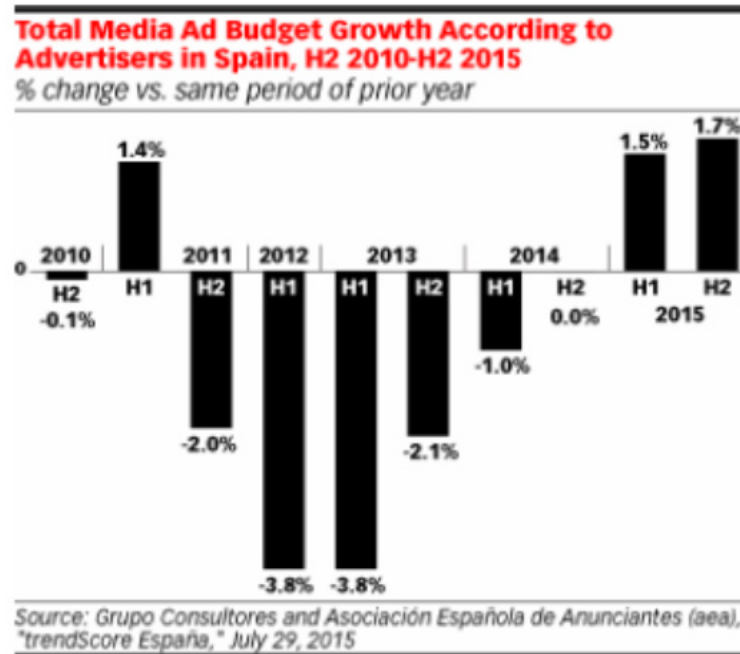
Fuente: Instituto Nacional de Estadística



## 2. Radiografia del sector

### 2.4.1 El mercat de la publicitat: evolució de la inversió en publicitat

Actualment les perspectives estan canviant i la despesa publicitària ha tornat a una dinàmica expansiva.



#### Areas Where Advertisers in Spain Will Invest in H2 2015

% of respondents

Social networks	71.2%
TV	63.6%
Digital display	62.1%
Internet (nondisplay)	59.1%
Radio	56.1%
SEM	53.0%
Pre-/post-roll	51.5%
Events	50.0%
Magazines	42.4%
SEO	42.4%
Pay TV	40.9%
Newspapers	36.4%
Performance measurement	36.4%
Direct marketing	34.8%
Outdoor	33.3%
Trade shows/conferences	33.3%
Sponsorships	33.3%
Mobile display	27.3%
Newsletters	27.3%
Mobile internet	27.3%
Mobile apps	22.7%
Promotional/marketing materials	22.7%
Supplements	18.2%
Telemarketing	18.2%
Free newspapers	15.2%
Sampling	10.6%
Cinema	9.1%
Coupons	9.1%

Source: Grupo Consultores and Asociación Española de Anunciantes (aea), "trendScore España," July 29, 2015

## 2. Radiografia del sector

### 2.4.1 El mercat de la publicitat: evolució de la inversió en publicitat

La publicitat digital i *online*, i els anuncis televisius, van ser les principals opcions dels anunciants al decurs del segon semestre de 2015 a Espanya.

Medios no convencionales	2010	2011	2012	2013	2014	%14/13
Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC	537,3	496,8	397,7	404,5	465,9	15,2
Actos de patrocinio deportivo	465,6	420,9	335,0	314,9	325,9	3,5
Animación punto de venta	62,1	68,7	70,9	73,6	71,8	-2,4
Anuarios, guías y directorios	387,8	171,4	156,3	148,5	145,5	-2,0
Buzoneo/folleto	791,3	717,7	641,6	595,4	569,2	-4,4
Catálogos	112,5	55,6	49,3	49,3	50,5	2,3
Ferias y exposiciones	66,1	72,2	64,2	66,3	69,2	4,3
Juegos promocionales off line	39,3	30,9	27,9	26,5	24,6	-7,2
Mailing personalizado	1.971,3	1.914,1	1.881,6	1.900,4	1.953,6	2,8
Marketing móvil (mensajería, advergaming, apps y otros) (1)	22,0	36,6	30,2	25,0	28,1	12,5
Marketing telefónico	1.103,1	1.140,6	1.157,7	1.180,8	1.336,7	13,2
P.L.V., merchandising, señalización y rótulos	1.263,7	1.276,3	1.285,3	1.300,7	1.390,4	6,9
Public. de empresas: revistas, boletines, memorias	25,3	22,7	22,1	21,8	22,3	2,3
Regalos publicitarios off line	125,2	113,5	80,1	62,7	58,4	-6,9
Tarjetas de fidelización off line	41,8	28,0	28,9	29,7	32,9	10,8
<b>Subtotal medios no convencionales</b>	<b>7.034,3</b>	<b>6.555,9</b>	<b>6.228,8</b>	<b>6.200,3</b>	<b>6.545,2</b>	<b>5,6</b>
<b>Gran total</b>	<b>12.893,1</b>	<b>12.053,0</b>	<b>10.858,8</b>	<b>10.461,3</b>	<b>11.078,2</b>	<b>5,9</b>

Fuente: InfoAdex

(1) Datos provisionales a fecha 16/02/2015

(2) Se incluye la inversión de Internet fijo (a través de ordenador) y de Internet móvil (a través de cualquier dispositivo móvil)

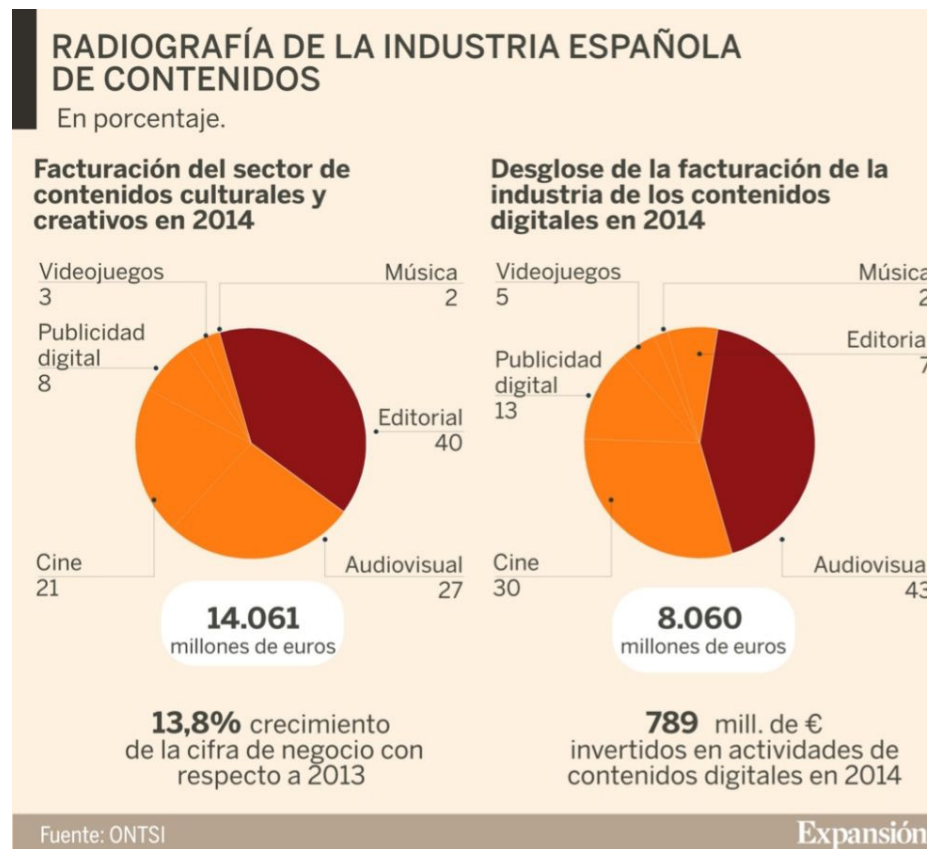
(3) Se incluyen revistas de: belleza, decoración, femeninas, inf. general, masculinas, moda y corazón.

(4) La evolución real de TV autonómicas es 2%, debido a un cambio en la declaración de TV Canarias 2013

Medios convencionales	2010	2011	2012	2013	2014	%14/13
Cine	24,4	25,8	22,5	20,2	26,2	29,5
Diarios	1.124,4	967,0	766,3	662,9	656,3	-1,0
Dominicales	72,2	67,1	52,0	38,7	37,7	-2,6
Exterior	65,1	59,2	52,2	45,0	45,5	1,3
Carteleras	14,2	12,7	12,1	8,8	8,2	-8,4
Lonas	15,0	13,5	10,9	9,5	10,0	5,7
Luminosos	198,1	184,1	155,6	147,0	148,9	1,3
Mobiliario (exterior + interior + cabinas)	21,9	20,1	18,1	17,9	16,6	-7,2
Monopostes	88,2	88,5	70,7	47,7	55,4	16,3
Transporte	18,3	16,7	6,8	6,2	6,6	7,7
Otros	420,8	394,8	326,3	282,0	291,4	3,3
<b>Total Exterior</b>	<b>420,8</b>	<b>394,8</b>	<b>326,3</b>	<b>282,0</b>	<b>291,4</b>	<b>3,3</b>
Internet (1)						
Fijo	417,2	459,9	462,5	487,7	510,0	4,6
Móvil	381,7	419,6	372,8	340,2	361,0	6,1
Formatos gráficos (2)		19,7	45,2	68,4	85,5	25,0
Total Internet	798,8	899,2	880,5	896,3	956,5	6,7
Radio	548,5	524,9	453,5	403,6	420,2	4,1
Revistas	218,8	213,6	183,1	148,3	152,2	2,6
Infom. general, femeninas, ... (3)	179,0	167,5	130,6	105,5	102,0	-3,4
Otras	397,8	381,1	313,7	253,9	254,2	0,1
Total Revistas	397,8	381,1	313,7	253,9	254,2	0,1
Televisión	65,0	60,2	43,1	43,6	59,3	36,0
Canales de pago	272,6	198,0	126,8	120,4	128,7	---
TV. autonómicas (4)	5,5	2,0	1,5	1,3	1,3	4,0
TV. locales	2.128,8	1977,0	1.643,9	1.538,1	1.701,1	10,6
TV. nacionales en abierto	2.471,9	2237,2	1.815,3	1.703,4	1.890,4	11,0
Total Televisión	2.471,9	2237,2	1.815,3	1.703,4	1.890,4	11,0
<b>Subtotal medios convencionales</b>	<b>5.858,8</b>	<b>5.497,1</b>	<b>4.630,0</b>	<b>4.261,0</b>	<b>4.532,9</b>	<b>6,4</b>

## 2. Radiografia del sector

### 2.4.1 El mercat de la publicitat: evolució de la inversió en publicitat



## 2. Radiografia del sector

### 2.4.2 El mercat de la publicitat: la competència

Al mercat de la publicitat hi ha una gran competència per repartir-se el pastís dels ingressos que genera; no només per la proliferació de publicacions digitals, sinó també per l'heterogeneïtat dels competidors i la seva posició de domini d'Internet; especialment Google i algunes xarxes socials. En aquest sentit, el nombre d'empreses espanyoles que s'anuncien a Facebook ha crescut un 50% en el darrer any 2015; sobretot en campanyes orientades als dispositius mòbils.

**Digital Ad Spending in Spain, by Format, 2013-2018**  
millions, % change and % of total

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Search*</b>	<b>\$664.4</b>	<b>\$678.9</b>	<b>\$720.1</b>	<b>\$761.7</b>	<b>\$804.4</b>	<b>\$843.5</b>
—% change	2.5%	2.2%	6.1%	5.8%	5.6%	4.9%
—% of total	57.0%	56.0%	55.0%	54.4%	54.2%	54.1%
<b>Display**</b>	<b>\$440.6</b>	<b>\$476.4</b>	<b>\$528.9</b>	<b>\$576.2</b>	<b>\$615.2</b>	<b>\$648.6</b>
—% change	-6.1%	8.1%	11.0%	8.9%	6.8%	5.4%
—% of total	37.8%	39.3%	40.4%	41.1%	41.4%	41.6%
<b>Classifieds</b>	<b>\$60.6</b>	<b>\$57.0</b>	<b>\$60.2</b>	<b>\$63.0</b>	<b>\$65.3</b>	<b>\$67.0</b>
—% change	5.3%	-6.0%	5.7%	4.7%	3.6%	2.6%
—% of total	5.2%	4.7%	4.6%	4.5%	4.4%	4.3%
<b>Total</b>	<b>\$1,165.7</b>	<b>\$1,212.3</b>	<b>\$1,309.3</b>	<b>\$1,400.9</b>	<b>\$1,485.0</b>	<b>\$1,559.2</b>
—% change	-0.8%	4.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%

*Note: converted at the exchange rate of US\$1=€0.75; includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones and tablets on all formats mentioned; \*paid listings, contextual text links and paid inclusion; \*\*banners (static display), rich media, sponsorships and video (in-stream, in-banner, in-text)*

## 2. Radiografia del sector

### 2.4.3 El mercat de la publicitat: el perfil dels anunciants

Tot i que la publicitat digital, atès el seus costos, permet l'entrada de nous anunciants i molt especialment de la pime; el gruix de la inversió en publicitat *online* i *offline* està concentrada en les grans empreses.

ANUNCIANTES	Inversión 2014 (millones €)	Cuota sobre total 2014
1 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.	111	2,9%
2 EL CORTE INGLES, S.A.	76	2,0%
3 L OREAL ESPAÑA, S.A.	70,8	1,9%
4 VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA, S.A.	59,3	1,6%
5 RECKITT BENCKISER ESPAÑA, S.L.	53,8	1,4%
6 VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	52,5	1,4%
7 LINEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A.	50,7	1,3%
8 ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑ.	48,1	1,3%
9 TELEFONICA, S.A.U.	45,3	1,2%
10 DANONE, S.A.	38,5	1,0%
11 ORANGE ESPAGNE, S.A.	38,5	1,0%
12 ING DIRECT, N.V., SUCURSAL EN ESPAÑA	35,7	0,9%
13 VIAJES EL CORTE INGLES, S.A.	32,8	0,9%
14 UNILEVER ESPAÑA, S.A.	31,9	0,8%
15 SDAD. ESTATAL LOTERIAS APUEST. ESTADO	29,9	0,8%
16 RENAULT ESPAÑA COMERCIAL, S.A.	29,6	0,8%
17 JAZZTEL TELECOM, S.A.	28,1	0,7%
18 SEAT, S.A.	26,7	0,7%
19 BANCO SANTANDER, S.A.	25,6	0,7%
20 NESTLE ESPAÑA, S.A.	25,2	0,7%
<b>TOTAL 20 PRIMEROS</b>	<b>910,0</b>	<b>23,8%</b>

Fuente: InfoAdex, S.A.

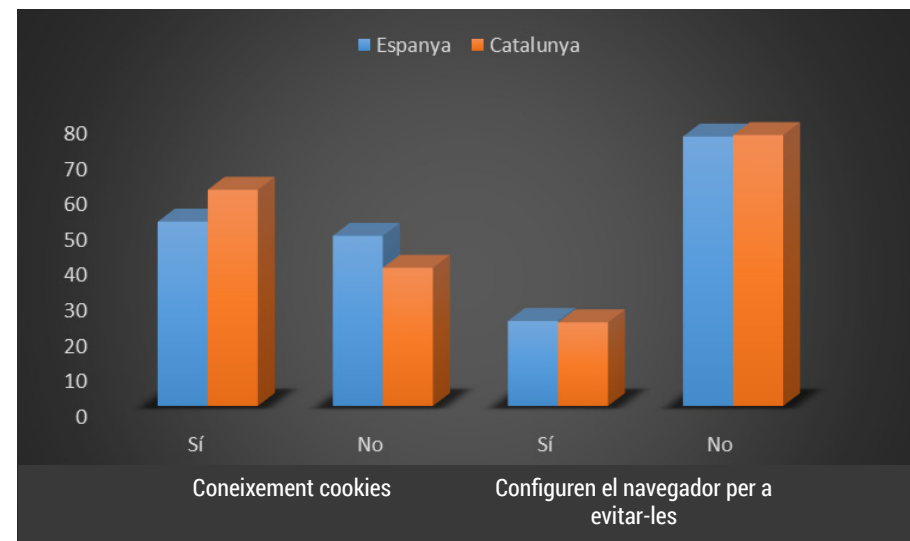
## 2. Radiografia del sector

### 2.4.4 El mercat de la publicitat: amenaces tecnològiques

Si bé la creixent població internauta, la intensificació de la navegació i/o trànsit web i l'augment constant de les compres *online* impulsen la inversió de les empreses en publicitat *online*. Entre elles les publicacions digitals s'han d'enfrontar a una amenaça de l'ús de "bloquejadors" i/o *adblockers* per part dels usuaris tal i com afirma en David Chavern, de l'Associació de Diaris d'Amèrica (NAA).

De moment, i encara que no sigui ben bé el mateix, els internautes catalans no semblen massa proactius pel que fa al bloqueig si es té en compte que per exemple, en la seva gran majoria no emprenen accions de configuració dels seus dispositius per bloquejar les *cookies* dels web visitats.

Altra cosa és que els programes antivirus o les pròpies aplicacions dels sistemes operatius (*firewalls...*) incorporin aquest tipus de bloquejadors.



## 2. Radiografia del sector

### 2.5 Altres amenaces tecnològiques emergents

La creació d'algoritmes capaços d'elaborar continguts periodístics pot tenir un gran impacte sobre la professió periodística atesa la seva capacitat per elaborar continguts. L'aspecte positiu és que pot augmentar enormement la productivitat dels rotatius digitals, tot reduint la massa salarial; però això posa en risc la pròpia professió.

Actualment, ja existeix Wordsmith, una Intel·ligència Artificial creada per Automated Insights, que escriu articles encara que, de moment, ho fa de manera limitada i estandarditzada.



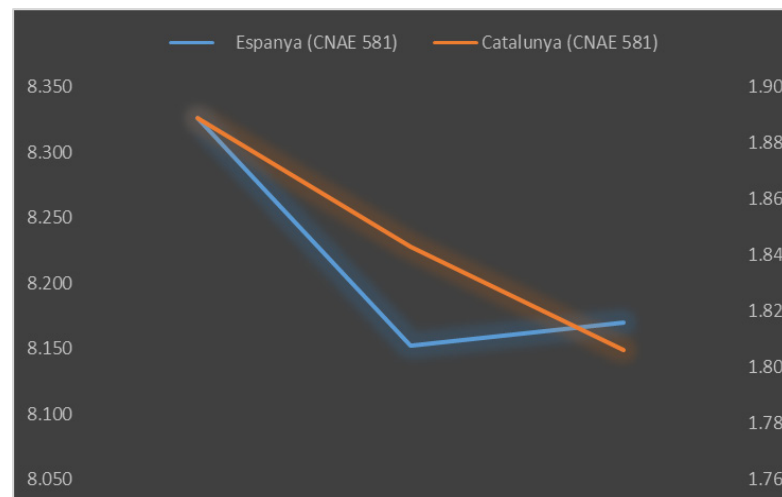
## 2. Radiografia del sector

### 2.6.1 El sector de la premsa digital a Catalunya: evolució de les empreses

El nombre d'empreses que sustenten mitjans de comunicació o que es dediquen a la comunicació de masses ha decrescut en el període 2013-2015.

*Evolució empreses de comunicació per subsector. Espanya i Catalunya 2013-15*

Espanya	2013	2014	2015	VAR.
581 Edició de llibros, periódicos y otras actividades editoriales	8.326	8.152	8.170	-1,9
591 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de TV	6.933	6.805	6.952	0,3
592 Actividades de grabación de sonido y edición musical	229	225	222	-3,1
601 Actividades de radiodifusión	1.076	1.073	1.069	-0,7
602 Actividades de programación y emisión de televisión	885	849	855	-3,4
731 Publicidad	29.954	32.356	35.228	17,6
Catalunya	2013	2014	2015	VAR.
581 Edició de llibros, periódicos y otras actividades editoriales	1.889	1.843	1.806	-4,4
591 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de TV	1.512	1.471	1.486	-1,7
592 Actividades de grabación de sonido y edición musical	24	31	34	41,7
601 Actividades de radiodifusión	138	137	131	-5,1
602 Actividades de programación y emisión de televisión	122	122	120	-1,6
731 Publicidad	6.827	7.298	7.886	15,5



Font: INE



## 2. Radiografia del sector

### 2.6.2 El sector de la premsa digital a Catalunya: característiques de les empreses

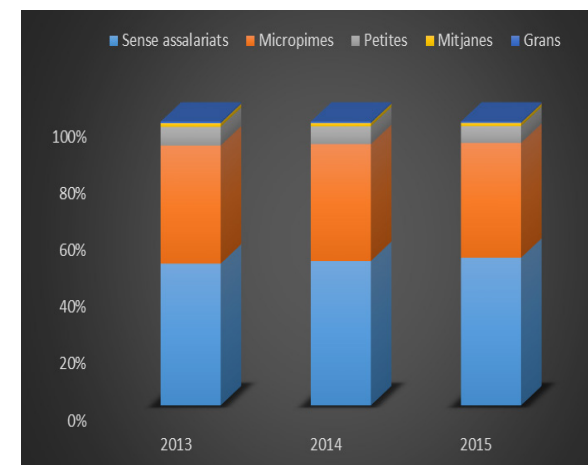
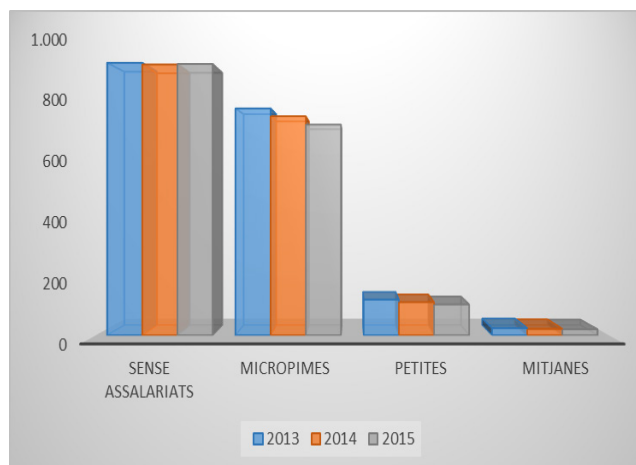
*Empreses del subsector editorial per número d'empleats.  
Catalunya 2013-2015*

	2013	2014	2015	VAR
<b>Sense assalariats</b>	944	938	940	-0,4
<b>Micropimes</b>	786	759	730	-7,1
<b>Petites</b>	124	115	107	-13,7
<b>Mitjanes</b>	25	22	21	-16,0
<b>Grans</b>	10	9	8	-20,0
<b>Total</b>	1.889	1.843	1.806	-4,4

Font: INE

581 Edició de llibres, diaris i altres activitats editorials			
	2013	2014	2015
<b>Sense assalariats</b>	944	938	940
<b>De 1 a 2</b>	536	528	486
<b>De 3 a 5</b>	155	139	161
<b>De 6 a 9</b>	95	92	83
<b>De 10 a 19</b>	84	74	69
<b>De 20 a 49</b>	40	41	38
<b>De 50 a 99</b>	17	17	15
<b>De 100 a 199</b>	8	5	6
<b>De 200 a 499</b>	7	6	7
<b>De 500 a 999</b>	3	3	1
<b>Total</b>	1.889	1.843	1.806

Font: INE



## 2. Radiografia del sector

### 2.6.2 El sector de la premsa digital a Catalunya: característiques de les empreses

Dins del subsector editorial, la tendència pel que fa al parc empresarial i a l'ocupació també ha experimentat un decreixement que, en termes relatius, afecta de manera

més incisiva als mitjans més grans i amb major nombre d'empleats; mentre que aquells que no tenen assalariats s'han mantingut pràcticament estables.

*Empreses del subsector editorial per número d'empleats. Catalunya 2013-2015*

	2013	2014	2015	VAR
<b>Sense assalariats</b>	944	938	940	-0,4
<b>Micropimes</b>	786	759	730	-7,1
<b>Petites</b>	124	115	107	-13,7
<b>Mitjanes</b>	25	22	21	-16,0
<b>Grans</b>	10	9	8	-20,0
<b>Total</b>	<b>1.889</b>	<b>1.843</b>	<b>1.806</b>	<b>-4,4</b>

Font: INE

<b>581 Edició de llibres, diaris i altres activitats editorials</b>			
	2013	2014	2015
<b>Sense assalariats</b>	944	938	940
<b>De 1 a 2</b>	536	528	486
<b>De 3 a 5</b>	155	139	161
<b>De 6 a 9</b>	95	92	83
<b>De 10 a 19</b>	84	74	69
<b>De 20 a 49</b>	40	41	38
<b>De 50 a 99</b>	17	17	15
<b>De 100 a 199</b>	8	5	6
<b>De 200 a 499</b>	7	6	7
<b>De 500 a 999</b>	3	3	1
<b>Total</b>	<b>1.889</b>	<b>1.843</b>	<b>1.806</b>

Font: INE

## 2. Radiografia del sector

### 2.6.3 El sector de la premsa digital a Catalunya: índex d'activitat

L'activitat mediàtica a Espanya sembla haver iniciat el camí de la recuperació el 2015 atès el fet de que gairebé tots els grups d'activitat han experimentat creixements positius en comparació als anys anteriors. No obstant això, encara s'està lluny de les xifres enregistrades l'any 2010, una data en la que Espanya i Catalunya ja estaven

vivint amb intensitat la crisi financera internacional de 2008.

Els subsectors d'activitat que més lluny es troben dels nivells d'activitat de 2010 són les activitats cinematogràfiques, de la televisió, el so i l'edició.

*Indicadors d'activitat IASS dels mitjans de comunicació per subsectors. Espanya 2013-2015*

DICIEMBRE	Índice (Base 2010)			Variación anual			Media anual		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
2.3 Información y comunicaciones	93,1	94,6	96,7	-1,9	1,6	2,2	-3,3	0,1	2,3
Edición	82,3	82,5	82,5	-4,0	0,3	-0,1	-5,6	-1,7	0,5
Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical	73,7	75,2	78,2	-7,3	2,1	3,9	-11,4	-3,7	2,9
Actividades de programación y emisión de radio y televisión	88,9	88,6	89,0	-2,7	-0,3	0,5	-6,4	-2,2	2,3
Servicios de información	95,2	96,2	94,7	-3,1	1,1	-1,5	-3,2	-0,6	-1,1

Font: INE

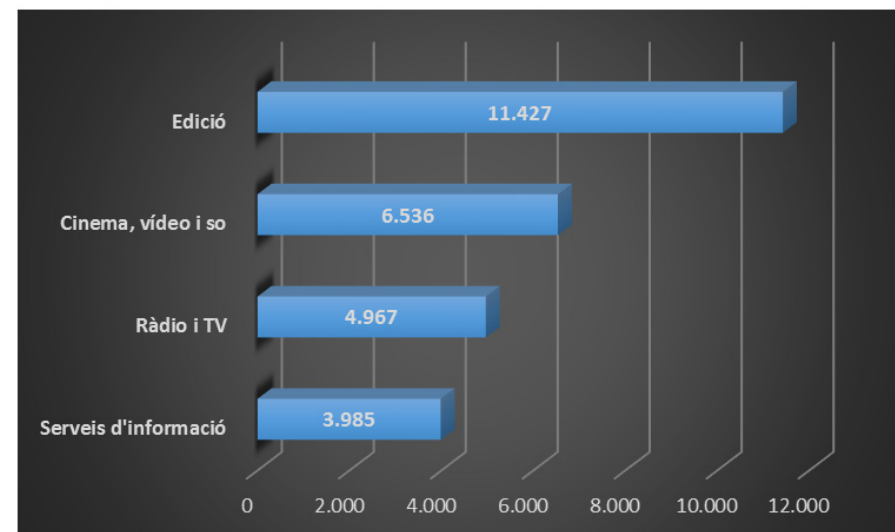
## 2. Radiografia del sector

### 2.6.4 El sector de la premsa digital a Catalunya: mercat de treball

La caiguda de l'ocupació assalariada en el sector dels mitjans de comunicació pot esperonar la proliferació de mitjans de comunicació digital per dos motius:

1. L'autoocupació com a recurs per combatre una situació d'atur.
2. Els baixos costos que comporta la creació d'un diari digital facilita l'opció de l'autoocupació.

*Nombre de persones ocupades en mitjans de comunicació per subsectors. Catalunya 2013*



Font: Idescat

# 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

## 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

### 3.1 Evolució del nombre de mitjans digitals associats a l'AMIC

L'associació AMIC ha experimentat una tendència positiva en termes d'afiliació del nombre de mitjans escrits de caire digital durant el període 2014-2016, en passar el nombre d'associats auditats per OJD Interactiva de 48 a 87 (un 79,17% més).

En conseqüència, AMIC i els mitjans adscrits a l'associació, no solament no s'han vist afectats per la conjuntura negativa que ha afectat de forma genèrica al mercat del mitjans espanyol i català, sinó que han experimentat creixements sostinguts durant aquest període.

*Evolució del nombre de mitjans digitals socis d'AMIC auditats per OJD Interactiva per tipologia. Període 2014-2016*

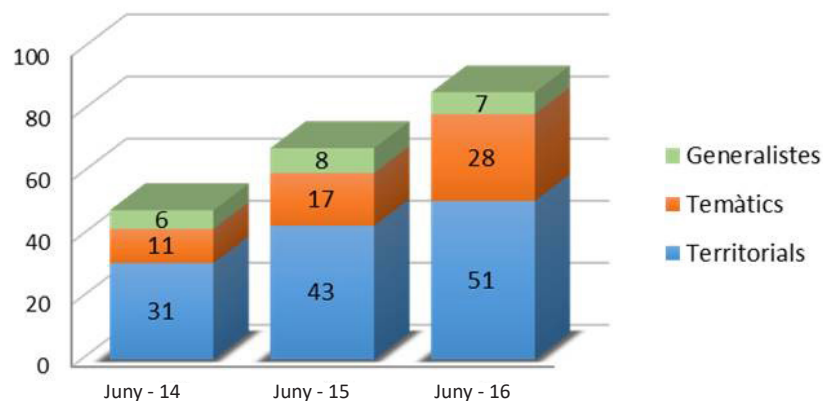
	jun-14	jun-15	jun-16	VAR. 2015	VAR. 2016	Var. 2014-2016
Territorials	31	43	51	38,71	18,60	64,52
Temàtics	11	17	28	54,55	64,71	154,55
Generalistes	6	8	7	33,33	-12,50	16,67
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>68</b>	<b>86</b>	<b>41,67</b>	<b>26,47</b>	<b>79,17</b>

Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

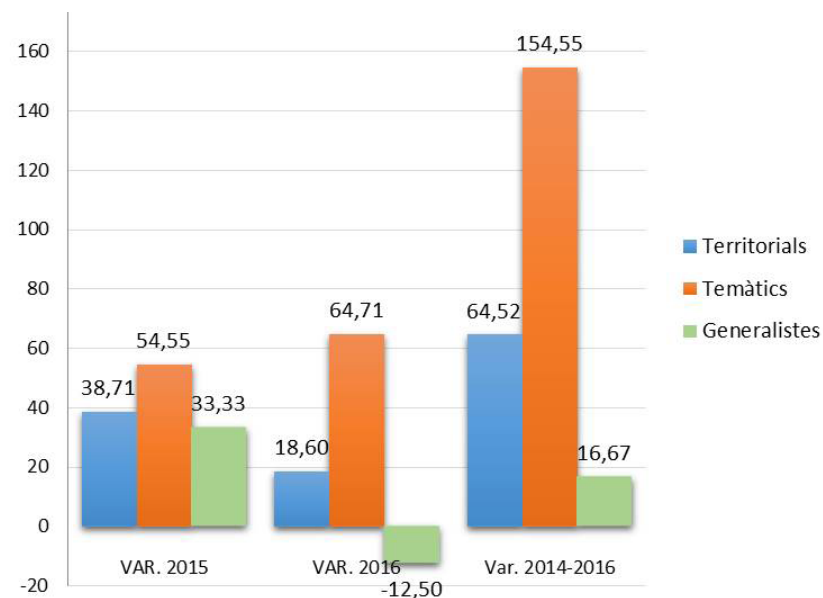
### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.1 Evolució del nombre de mitjans digitals associats a l'AMIC

“En dos anys el nombre de mitjans digitals associats a l'AMIC auditats per OJD Interactiva ha crescut de 48 a 87, un 79,2% més”



Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva



“Destaca el creixement dels digitals temàtics en un 155% i els territorials amb un increment del 65%”

### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.2 Evolució del nombre de navegadors únics dels mitjans digitals associats a l'AMIC

La tendència dels mitjans socis d'AMIC ha estat també molt positiva en el decurs del darrer trienni pel que fa a l'evolució dels nivells de consum experimentats tal i com demostren la progressió en nombre de navegadors únics i en nombre de pàgines web visitades.

Durant aquests anys, els mitjans associats d'AMIC auditats han captat més de cinc milions de nous lectors (+79,43% més). Els mitjans temàtics són els que han crescut més en termes percentuals (+131,6%) mentre que els generalistes ho han fet en termes absoluts (+2.721.165).

*Evolució del nombre de navegadors únics dels mitjans digitals socis d'AMIC auditats per tipologia. Període 2014-2016*

	jun-14	jun-15	jun-16	VAR. 2015	VAR. 2016	Var. 2014-2016
Territorials	1.320.486	2.145.638	2.596.392	62,5	21,01	96,62
Temàtics	886.071	1.950.159	2.074.434	120,09	5,23	131,60
Generalistes	4.322.031	5.869.554	7.043.196	35,81	20,00	62,96
<b>Total</b>	<b>6.528.588</b>	<b>9.965.351</b>	<b>11.714.022</b>	<b>52,64</b>	<b>17,55</b>	<b>79,43</b>

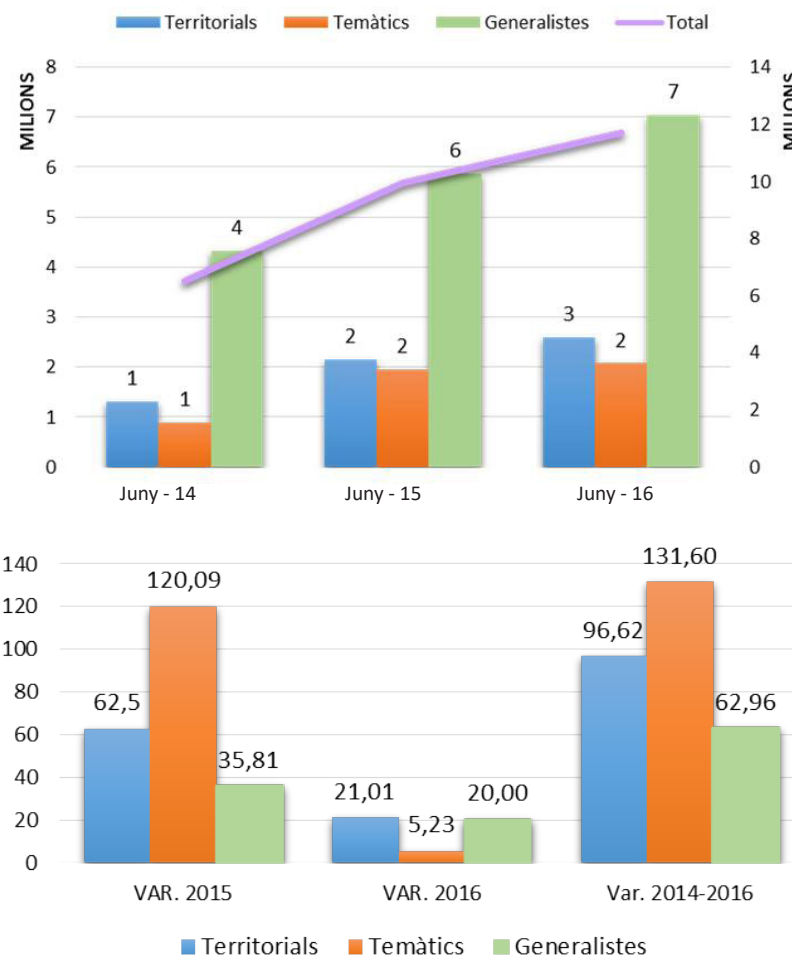
Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva



### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.2 Evolució del nombre de navegadors únics dels mitjans digitals associats a l'AMIC

“En dos anys el nombre de lectors dels mitjans digitals associats auditats ha crescut un 79,4% més, sent els mitjans temàtics els que més han crescut amb un 132%”



Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

## 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

### 3.3 Evolució del nombre de pàgines vistes dels mitjans digitals associats a l'AMIC

Quant a pàgines web visitades, els mitjans associats d'AMIC auditats també han vist com el nombre de pàgines llegides ha incrementat durant aquest període, tot i que a un ritme menys espectacular que el protagonitzat per la captació de nous usuaris: +14,87% més.

En aquesta ocasió, els mitjans que han experimentat un major creixement relatiu han estat els territorials (+32,8%) mentre que els que ho han fet en termes absoluts han estat novament els generalistes (+5.424.569). Aquesta millora ha tingut lloc sobretot a partir d'aquest mateix any, atès que el 2015 només afavorí els territorials

*Evolució del nombre de pàgines vistes dels mitjans digitals socis d'AMIC auditats per tipologia. Període 2014-2016*

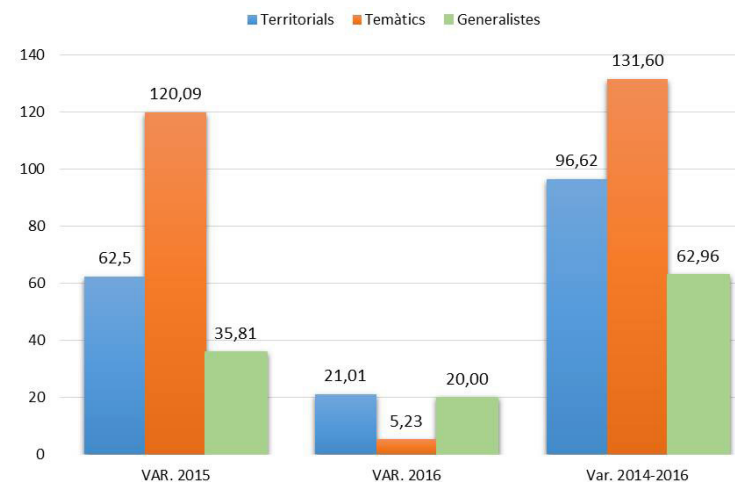
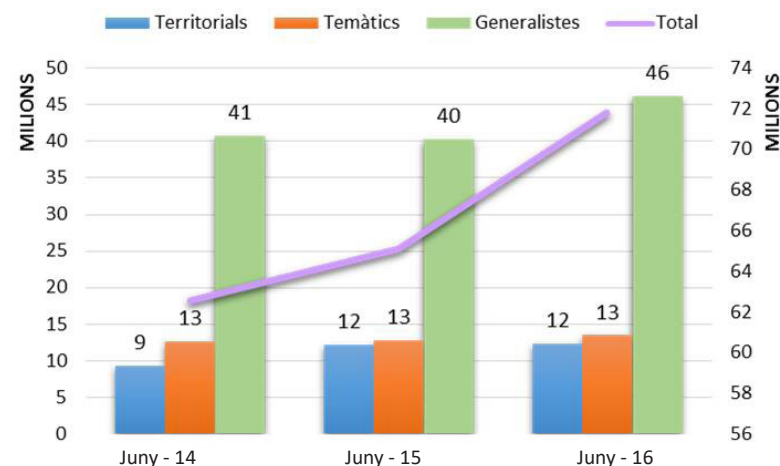
	jun-14	jun-15	jun-16	VAR. 2015	VAR. 2016	Var. 2014-2016
Territorials	9.257.655	12.105.871	12.293.305	30,77	1,55	32,79
Temàtics	12.594.233	12.752.980	13.428.755	1,26	5,30	6,63
Generalistes	40.665.705	40.220.749	46.090.274	-1,09	14,59	13,34
<b>Total</b>	<b>62.517.593</b>	<b>65.079.600</b>	<b>71.812.334</b>	<b>4,10</b>	<b>10,35</b>	<b>14,87</b>

Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

## 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

### 3.3 Evolució del nombre de pàgines vistes dels mitjans digitals associats a l'AMIC

“En dos anys el nombre de pàgines vistes dels mitjans digitals associats auditats ha crescut un 15%, sent els mitjans temàtics els que més han crescut amb un 33%”

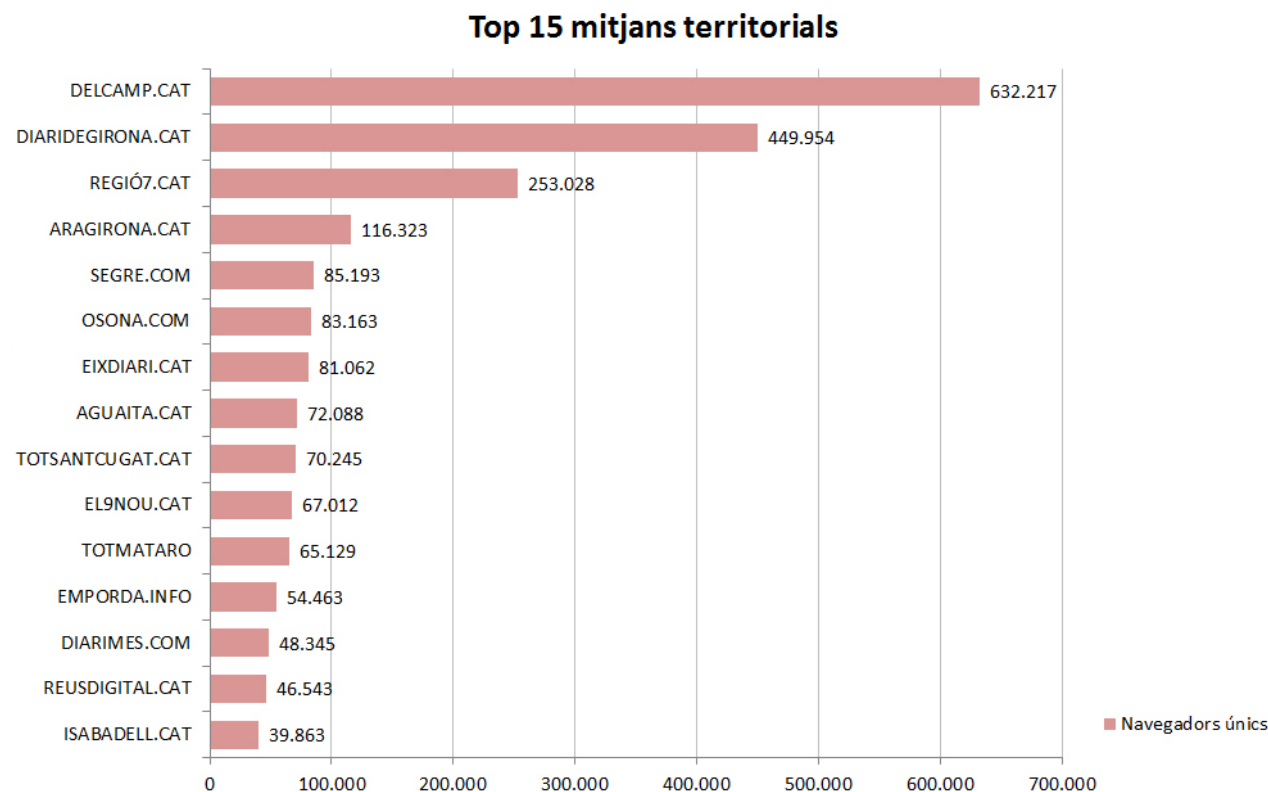


Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.4.1 Top 15 navegadors únics dels mitjans digitals de l'AMIC: territorials

*Llistat dels diaris digitals socis d'AMIC amb més navegadors únics. Juny 2016*

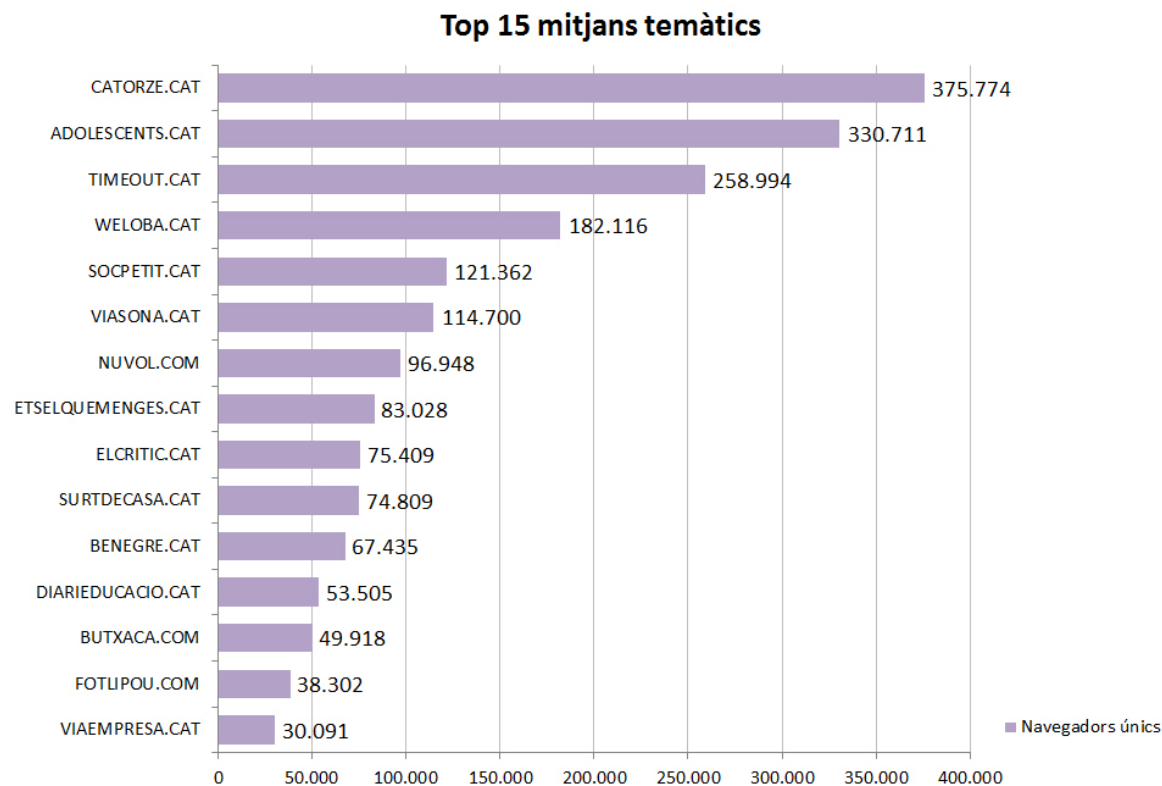


Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.4.2 Top 15 navegadors únics dels mitjans digitals de l'AMIC: temàtics

*Llistat dels diaris digitals socis d'AMIC amb més navegadors únics. Juny 2016*

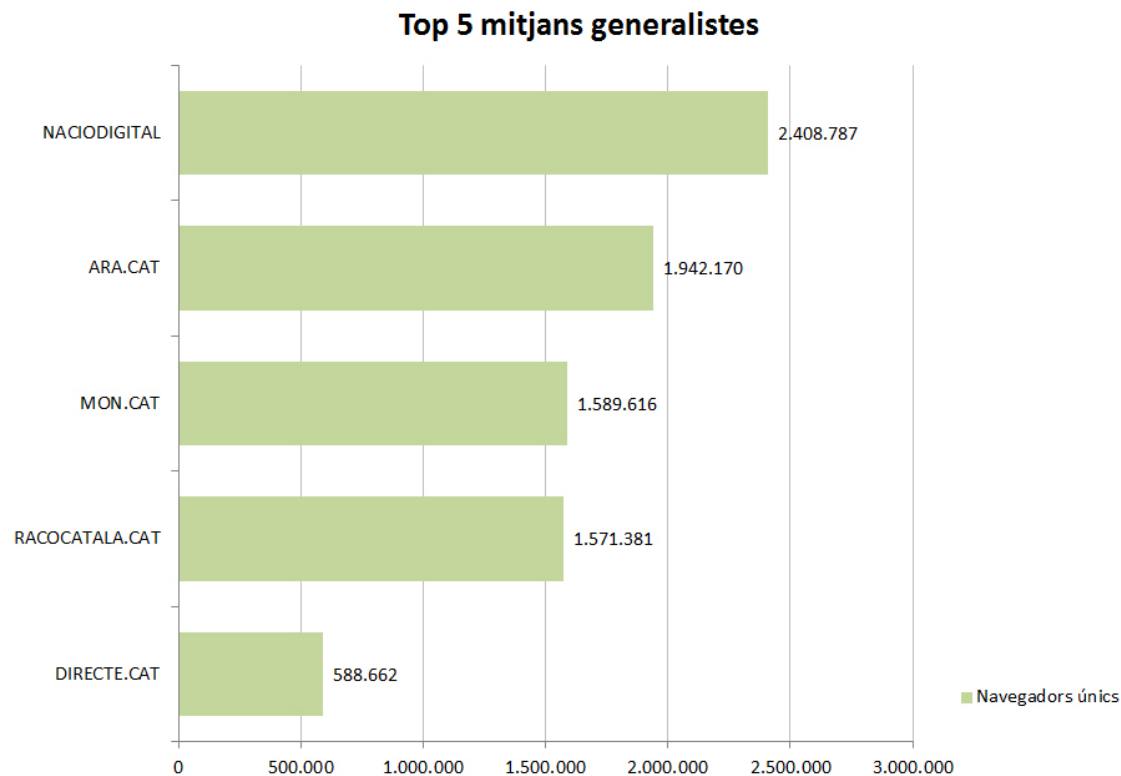


Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

## 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

### 3.4.3 Top 5 navegadors únics dels mitjans digitals de l'AMIC: generalistes

*Llistat dels diaris digitals socis d'AMIC amb més navegadors únics. Juny 2016*

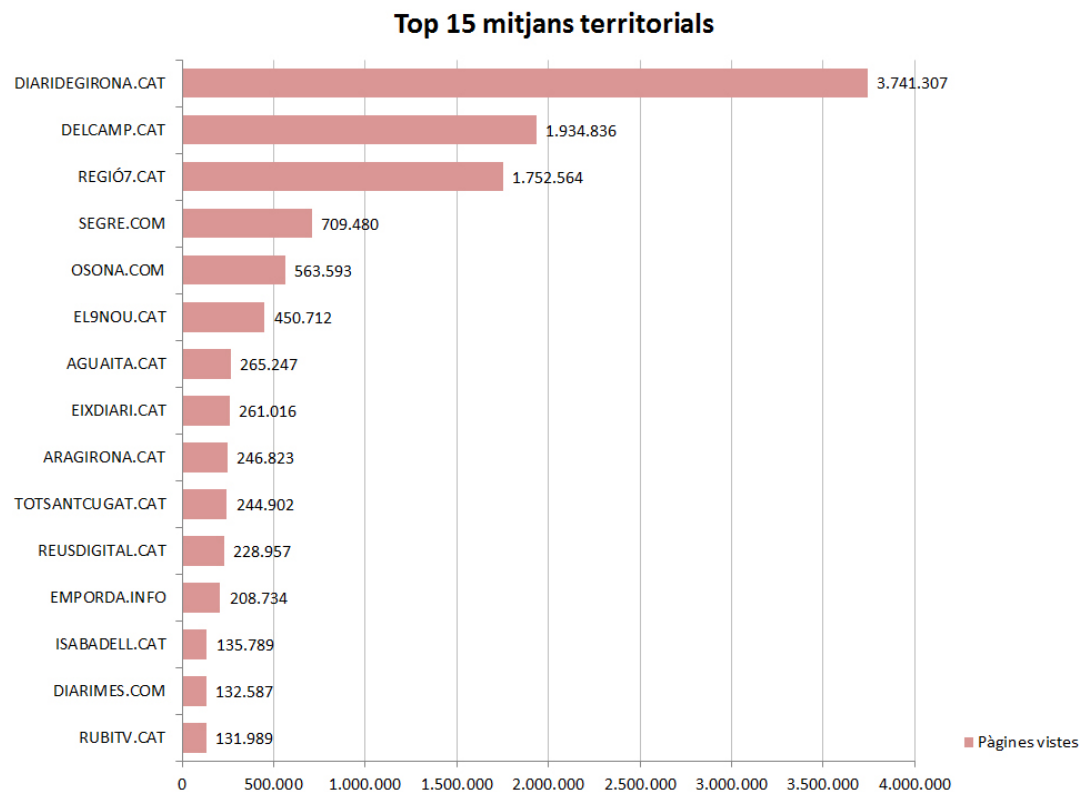


Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

## 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

### 3.5.1 Top 15 pàgines vistes dels mitjans digitals de l'AMIC: territorials

*Llistat dels diaris digitals socis d'AMIC amb més pàgines vistes. Juny 2016*

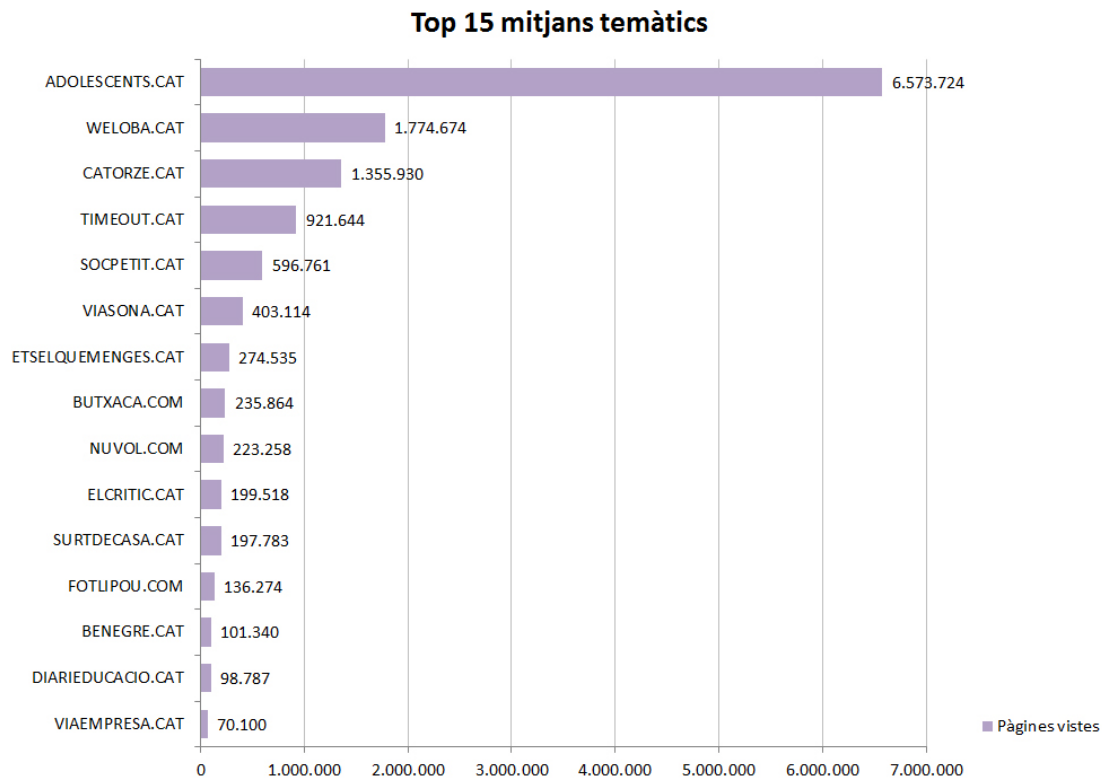


Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.5.2 Top 15 pàgines vistes dels mitjans digitals de l'AMIC: temàtics

*Llistat dels diaris digitals socis d'AMIC amb més pàgines vistes. Juny 2016*



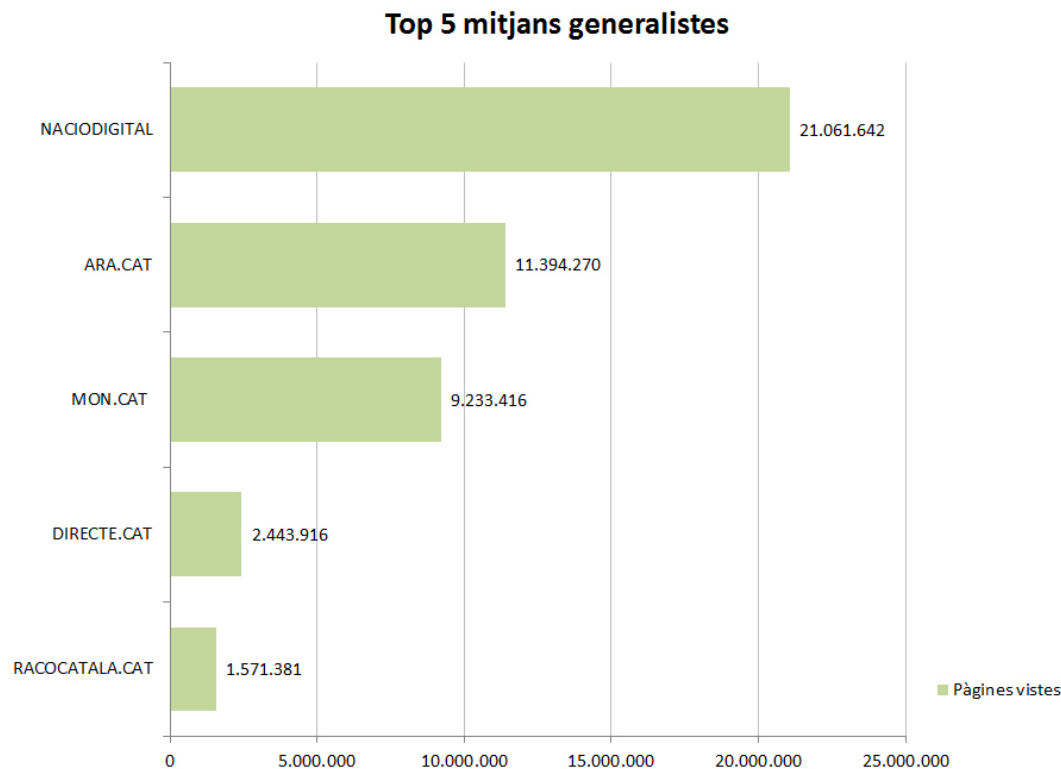
Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva



### 3. Evolució de la quota de mercat dels mitjans digitals socis de l'AMIC

#### 3.5.3 Top 5 pàgines vistes dels mitjans digitals de l'AMIC: generalistes

*Llistat dels diaris digitals socis d'AMIC amb més pàgines vistes. Juny 2016*



Font: elaboració pròpia a partir d'AMIC i OJD Interactiva

# 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

## 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

### 4.1 La transformació digital

La transformació digital, que està en l'origen de l'actual quarta revolució industrial, ha fet entrar en crisi, des de fa ja uns quants anys, el model tradicional de negoci de la premsa en paper, sense que hagi acabat d'eclosionar, de forma nítida, una altra via de captació d'ingressos –precedents del mercat– netament digital.

La irrupció de la digitalització en el sector de la premsa ha modificat la substància del seu negoci mediàtic en veure's aquest terciaritzat, la qual cosa, a nivell de negoci s'ha materialitzat en:

- L'escissió entre les esferes de la producció i distribució.
- Pèrdua del control sobre aquesta darrera en favor d'altres operadors que ara actuen com els veritables distribuïdors (Google, xarxes socials, i la resta d'internautes).
- Pèrdua del valor percebut del producte (diari/contingut) a favor de la distribució (servei) per part del lector/audiència.

*“El lector de digital s'ha independitzat del paper.” [ETR5]*

## 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

### 4.1 La transformació digital

	PRODUCCIÓ	DISTRIBUCIÓ
PAPER	Impremta Comunicació diacrònica, jerarquitzada i top-down	Quiosc: Punt de venda físic Subscripció: venda directa
DIGITAL	Digital Comunicació sincrònica, multidireccional i bottom-up	Internet: El web Buscadors online (Google) Xarxes socials Backlinks

*“Si tu analitzes una indústria de mitjans de comunicació, em sembla que té dos eixos de negoci: un eix és el de la content factory, una màquina que genera continguts i l’altre és una capacitat per traslladar aquests continguts a les audiències.” [Exp1]*

*“Nosaltres publiquem en el nostre digital una notícia en menys d’una hora del succés. Les edicions en paper ho publicaran “avui o demà”, per tant ja no parlen d’actualitat” [ETR2]*

## 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

### 4.1 La transformació digital

En efecte, la tecnologia digital ha afectat ambdós components del producte comunicatiu dels diaris *online*: el continent (el portal web) i el contingut (el material inclòs en el portal web) perquè els aspectes tècnics, tecnològics i marquetinians d'ambdós també juguen un paper cabdal pel que fa a la captació de lectors/audiència, expressada en forma de trànsit web (KPI).

Això és així perquè en l'esfera de la comunicació digital hi ha alguns actors que han aconseguit erigir-se en reguladors dominants (mitjancers) dels fluxos d'informació (trànsit web): els buscadors (Google) i determinades xarxes socials (Facebook, Twitter, YouTube, Google+, Pinterest, Instagram, etc.).

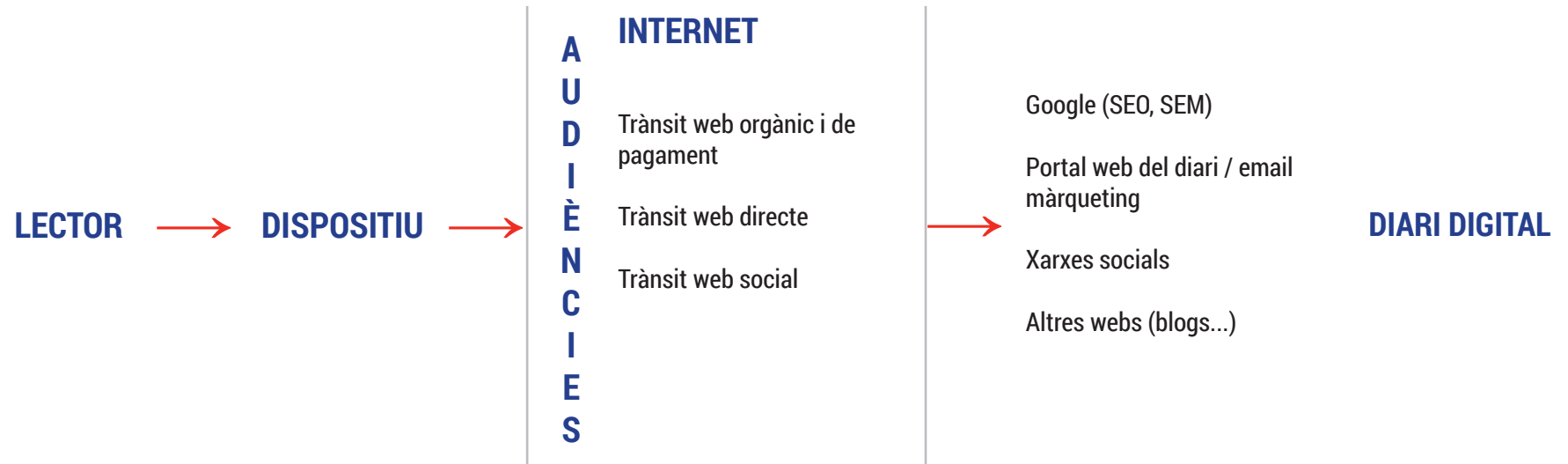
De tots aquests actors, el més influent és Google qui, mitjançant una sèrie d'algoritmes (més de 200), jerarquitzant, encara que de forma dinàmica (canviant), tots els webs existents a nivell mundial en base a recerques semàntiques dels internautes. A partir d'aquí, i tenint en compte que la primera pàgina del buscador de Google atreu el 98% del tràfic orgànic, la capacitat de posicionar un web en la primera pàgina de Google quan els internautes fan recerques usant determinades paraules clau (SEO) es revela com un objectiu prioritari per a qualsevol empresa.

Mentre Google domina el trànsit web orgànic (SEO) i una part important del trànsit generat amb campanyes de publicitat digital *online* (SEM), les xarxes socials són les responsables del trànsit web del tipus social.

## 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

### 4.1 La transformació digital

*Sistema de distribució de continguts de la premsa digital*



## 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

### 4.1 La transformació digital

Tant l'escissió de les esferes productives i distributives, com les característiques de la pròpia infraestructura comunicativa digital, han tingut un gran impacte sobre l'oferta i la demanda del mercat mediàtic.

#### **Oferta**

- La tecnologia digital, atesa la seva estructura de costos, ha abaratit enormement les despeses de producció i difusió de continguts.
- L'abaratiment dels costos, de facto, ha suposat la desaparició d'una barrera d'entrada que dificultava l'entrada de nous competidors: la inversió i/o el finançament inicial.
- En conseqüència, la transformació digital ha esperonat una proliferació de publicacions *online*.

#### **Demanda**

- La naturalesa de la comunicació digital (horitzontal, reticular i/o multi-nodal, interactiva i hipertextual) ha transformat els hàbits de consum dels lectors (cultura de la gratuïtat, vies d'accés, infidelitat, durada de les visites/*engagement*...).

*"A la gent no li agrada pagar per informar-se i això, que és evident, s'ha de dir." [ETR5]*

## 4. Impacte de la transformació digital en el sector de la premsa escrita

### 4.1 La transformació digital

*“Ara és molt barat fer un diari digital perquè simplement només necessites un programa de WordPress ben maquetat, ben dissenyat i gent al darrera amb ganes de fer bullir l’olla. El problema és com després això es monetitza perquè tu pots tenir una audiència de 5.000 lectors com nosaltres però després això baixar-ho a publicitat costa molt perquè trobar anunciant és picar pedra, picar pedra i costa molt.” [ETM2]*

*“A nivell digital, hi ha un trencament clar entre qui elabora els continguts i qui els distribueix. Aquest és un tema vital en el negoci de la comunicació. (...) Aquell que fa la tasca periodística i elabora els temes, no serà la mateixa empresa que els distribueix. Fins ara, aquesta tasca la feia la mateixa empresa.(...) En el moment en que la tasca de distribució la tenim externalitzada: Facebook, Twitter, Google en són exemples, només en depèn fer periodisme.” [EG1]*

*“El periodisme està amenaçat per la comunicació; per la hipercomunicació”. “La comunicació és la sopa [per exemple, xarxes socials] i el periodisme és el galet” [ETM2]*



# 5.El model de negoci de la premsa digital

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.1 Preàmbul: estratègies polítiques de finançament vs. estratègies de mercat

El model d'explotació dels diaris es sustenta sobre un model híbrid que combina les dimensions de producte i servei, que es retroalimenten entre sí, dirigits a dos públics –objectius – diferents: el lector i l'anunciant.

*La captació dels anunciants es fa de forma indirecta a través de la producció de continguts capaços d'atreure una audiència el més gran i àmplia possible.*

- PRODUCTE:** (2 categories)
1. El contingut informatiu del diari.
  2. Continguts publicitaris creats pel propi diari.

**SERVEIS:** La comercialització d'espais destinats a albergar anuncis → És la via principal d'ingressos en totes les publicacions *online* sense excepcions.

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### Objectius de negoci vinculats a la comercialització de publicitat

- Pressionar a l'alça els preus de la pròpia publicitat (incrementar els marges de benefici)
- Fidelitzar els anunciants actuals
- Augmentar la venda de publicitat
- Captar nous anunciants
- Diversificar el ventall de canals i formats publicitaris

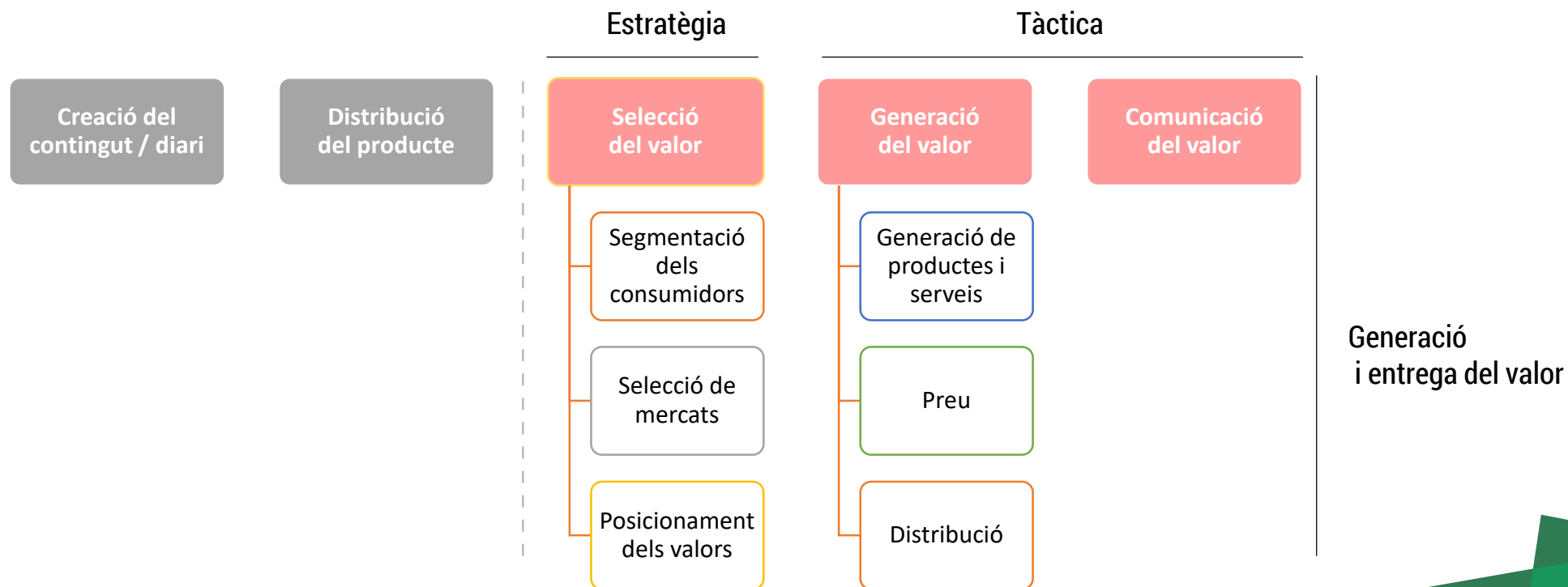
### Objectius de negoci d'altres vies d'ingressos

- Elaboració de continguts de pagament *online* i *offline*
- Creació i comercialització de continguts per a tercers
- Desenvolupament de serveis *offline*

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.2 Estratègies de negoci dels diaris digitals

Els diaris *online*, com qualsevol empresa, tenen l'objectiu de maximitzar el seu benefici i, per assolir aquesta fita, implementen múltiples estratègies de màrqueting sobre els principals elements integradors de la cadena de valor.



## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.3 Estratègia de costos

A les estratègies esmentades, cal afegir el lideratge en costos (minimització de les despeses) com a via per ser més competitiu.

Aquesta línia d'actuació és possible pel fet que les tecnologies digitals han modificat l'estructura organitzativa dels diaris *online* a arrel de la transformació radical de llurs rutines productives:

- Redaccions petites.
- Simplificació de la infraestructura (impresma vs. infraestructura digital).
- Model d'empresa xarxa (pocs redactors planter + cercle ampli de col·laboradors).

*La primera estratègia de negoci dels mitjans digitals rau en el control estricte de **les despeses d'exploració**, el seu equilibri envers els ingressos i per tant en el disseny de l'estructura organitzativa dels propis mitjans.*

*“Vam decidir que naixeríem digitals, (...) perquè tens una sèrie d'avantatges que no tens amb un producte de paper, sobretot a nivell de costos” [ETM3]*

*“El problema principal que veig ara amb els mitjans digitals és que cada dia n'hi ha més. Estan creixent de forma exponencial perquè el que fa que la gent s'animiti a embrancar-s'hi en un mitjà d'aquest tipus és que **els costos són bastant reduïts**” [ETR3]*

*“El model de negoci d'un diari en paper no li permet ser gratuït perquè té una estructura més pesada. Té una redacció de 100 persones, que han de pagar unes determinades nòmines.” [ETM2]*

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.4 Estratègia de cobertura de mercat

En funció de la seva tipologia, els diaris digitals es decanten bé per una estratègia de màrqueting massiu o bé a favor d'una estratègia de segments i/o de nínxol.

#### 1. Estratègia de mercats massius > Premsa generalista

#### 2. Estratègia de nínxol premsa temàtica, premsa territorial.



- Imatge de marca
- Contingut
- Audiència
- Anunciants

*“El que interessa més als anunciants és el nostre perfil de lector, que és un lector molt triat [amb una conducta i estil de vida determinat] i per tant l'anunci és molt més enfocat al target, mentre que a un mitjà generalista l'interessa més el volum: quantes impressions em pots fer a la setmana d'aquest bàner?” [ETM2]*

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.4.1 Estratègia de cobertura de mercat: la premsa digital generalista

Els diaris digitals d'informació general, per definició, tenen com a objectiu proporcionar continguts informatius d'ample espectre tant a nivell temàtic com geogràfic.

En conseqüència, l'estratègia de màrqueting subjacent és la captació d'una audiència massiva, molt gran, que permeti bé legitimar uns preus elevats dels seus espais publicitaris, bé generar un gran volum d'ingressos aconseguint una quantitat voluminosa de clics per part dels propis lectors sota una lògica d'economia d'escala. Malgrat tot, cal matisar que aquestes capçaleres també tenen un tarannà,

uns trets definitoris, que els hi confereixen una identitat pròpia i particular: una ideologia, una sensibilitat, una línia editorial i, en el cas dels diaris socis d'AMIC, una llengua vehicular determinada: el català.

*“Con el marketing de masas el vendedor recurre a la promoción masiva de un producto para **todos los compradores por igual**. (...) El argumento tradicional en defensa del marketing de masas es que **crea el mercado potencial más amplio posible**, lo que reduce los costes y a su vez conduce a precios más bajos o a **márgenes más altos**”*

*Philip Kotler (2006) Dirección de Marketing. Madrid, Pearson Prentice Hall, pp. 250*

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.4.2 Estratègia de cobertura de mercat: la premsa digital temàtica i territorial

L'estratègia comercial dels diaris digitals temàtics i territorials (premsa local i comarcal) es basa en **màrqueting de segments** i/o en el **màrqueting de nínxol**.

La premissa que sustenta aquesta estratègia de negoci rau en el valor que se li atorga a la capacitat de poder llençar missatges a una audiència, que si bé és molt més reduïda, mostra una gran homogeneïtat interna en base a uns determinats atributs qualitius (estils de vida, interessos, variables sociodemogràfiques, etcètera).

L'estratègia de *segments* i/o *nínxols* es basa en la confluència entre continguts, perfil de l'audiència i perfils dels anunciants que, en cas de ser reeixida, atorga als mitjans un determinat posicionament i una imatge de marca que reforça l'esmentada estratègia.

*“Creiem que el teu aparador és molt important: la ‘Home’; i és igual d'important el contingut com els anunciants. Si tens anunciants petits, el teu posicionament és un i si tens grans marques, el teu posicionament és un altre.” [ETM3]*



## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.5 Estratègia de creixement

Tots els diaris consultats sense excepció estan dissenyant i/o implementant línies estratègiques i accions operatives concretes amb la finalitat d'incrementar el seu volum de negoci (facturació i marge de benefici) per la via del creixement.

Actuen sobre els tres components que participen en el model de negoci dels mitjans: contingut, audiència i publicitat.

#### Audiència

#### Mercats actuals

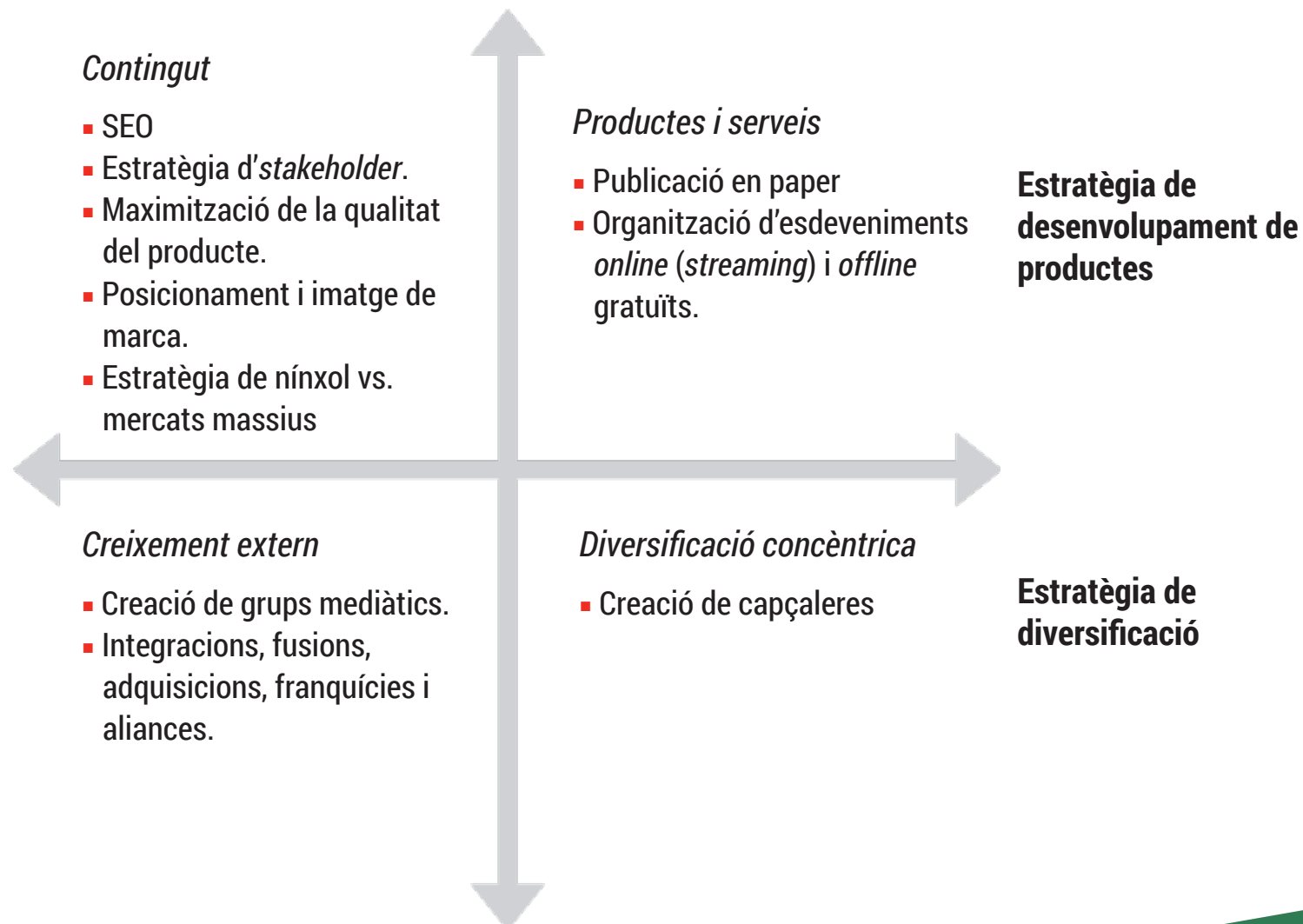
Estratègia de penetració de mercat

#### Mercats nous

Estratègia de desenvolupament de mercat

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.5 Estratègia de creixement



## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.5 Estratègia de creixement

	<b>PRODUCTE (contingut/diari)</b>	<b>PUBLICITAT</b>
<b>Mercats actuals</b>	<b>Productes nous</b> Publicacions en paper Continguts <i>freemium</i> Continguts per a tercers	<b>Productes nous</b> Contingut patrocinat Email màrqueting (servei) Organització d'actes esponsoritzats (servei)
<b>Mercats nous</b>		Publicacions en paper

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.6 Estratègia de màrqueting digital

Tot diari *online*, a l'igual que la resta dels webs, pot tractar de millorar el seu posicionament orgànic a Google treballant una sèrie d'aspectes tècnics relacionats amb la seva

#### SEO (*On page*)

- Definició i ús de paraules clau
- Estructura del portal web (arquitectura web), arxius d'indexació: robots.txt i sitemap.xml
- Estructura de les URL
- Etiquetes (títols, metadescriptors...) Llenguatge HTML i web semàntica 3.0
- Microformats i microdades
- Enllaços entrants
- Velocitat de càrrega del web

estructura, l'arquitectura de la informació i l'analítica web per tal d'intentar atreure més trànsit web (lectors/audiència).

#### ANALÍTICA WEB I LAYOUT

- El web ha de ser amigable
- Disseny horitzontal (3 nivells màxim)
- Navegable
- Disseny atractiu
- Contingut coherent
- *Click to call* > subscripció
- *Responsive smartphones*
- Enllaços amb xarxes socials

## 5. El model de negoci de la premsa digital

### 5.6 Estratègia de màrqueting digital

*“Pensem que el SEO és escriure bé (...) **Els nostres textos ja han d'incloure l'arquitectura de la informació pensant en Google.** El periodista, i això també és una batalla interna del periodista, ha de pensar en el lector però també en Google. Hi ha moltes vegades que faries un titular però llavors et ve Google al cap i et diu: pensa en les paraules clau, **les 'keywords'**; pensa en les negretes, en els enllaços. És un tema amb el que matxaco molt a la redacció (...) Et despistes i torna a sortir el periodista que portes dins i fas el teu súper reportatge que està molt bé pel paper però que no funciona pel digital amb Google”. [ETM3]*

*“Intentem ficar en negreta noms propis i fer etiquetes, però és una cosa que si intentes ser massa conscient del que estàs escrivint, al final perds la frescor, l'alegria. Estar sempre pendent de **repetir unes paraules clau** em fa una mica de mandra. Tot i que he explorat alguns programes com Sistrix, que et permet veure les paraules clau de la teva competència; tot i que és apassionant, (...) **és una feina de dirigir molt el que estàs escrivint** i, com que l'autoria en el nostre cas és tan heterogènia, (...) em portaria molt de temps, però és apassionant” [ETM2]*

# 6.El contingut en els diaris digitals

## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.1 Dos tipus de mitjans digitals

Dins el segment de la premsa digital es poden distingir, a partir de les opinions recopilades, dos tipus de mitjans en base a la seva implicació en l'elaboració i/o transformació dels continguts.

#### **1. Diaris que emfatitzen el valor de la transformació i la creació de continguts propis**

*“Nosaltres no defensem un títol fàcil o publicar una fotografia sense sentir només per l'audiència. La qualitat és fer un tipus de periodisme treballat en els paràmetres correctes. No volem caure en el periodisme groc que està bastant abonat al periodisme digital. Periodisme de contingut és el que està treballat i té temes propis com ara reportatges.” [ETR5]*

Beneficis:

- Funcionals (*informació, entreteniment...*)
- Emocionals (*engagement, sentiment comunitari*)

## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.1 Dos tipus de mitjans digitals

Dins el segment de la premsa digital es poden distingir, a partir de les opinions recopilades, dos tipus de mitjans en base a la seva implicació en l'elaboració i/o transformació dels continguts.

#### **2. Diaris transmissors de continguts "bruts"** (perfil molt minoritari en la mostra)

*"El sensacionalisme et dona molts usuaris únics però crec que et posiciona en un lloc que a mi no m'agrada" [ETM3]*

*"A la gent li repampimfla, li suen els grans temes d'investigació periodística. La gent vol entreteniment a Internet; això que vol dir: un vídeo que sigui viral, un accident amb tot el morbo, un accident mortal on tens la foto del cotxe destrossat ho rebentes a visites." [ETR3]*

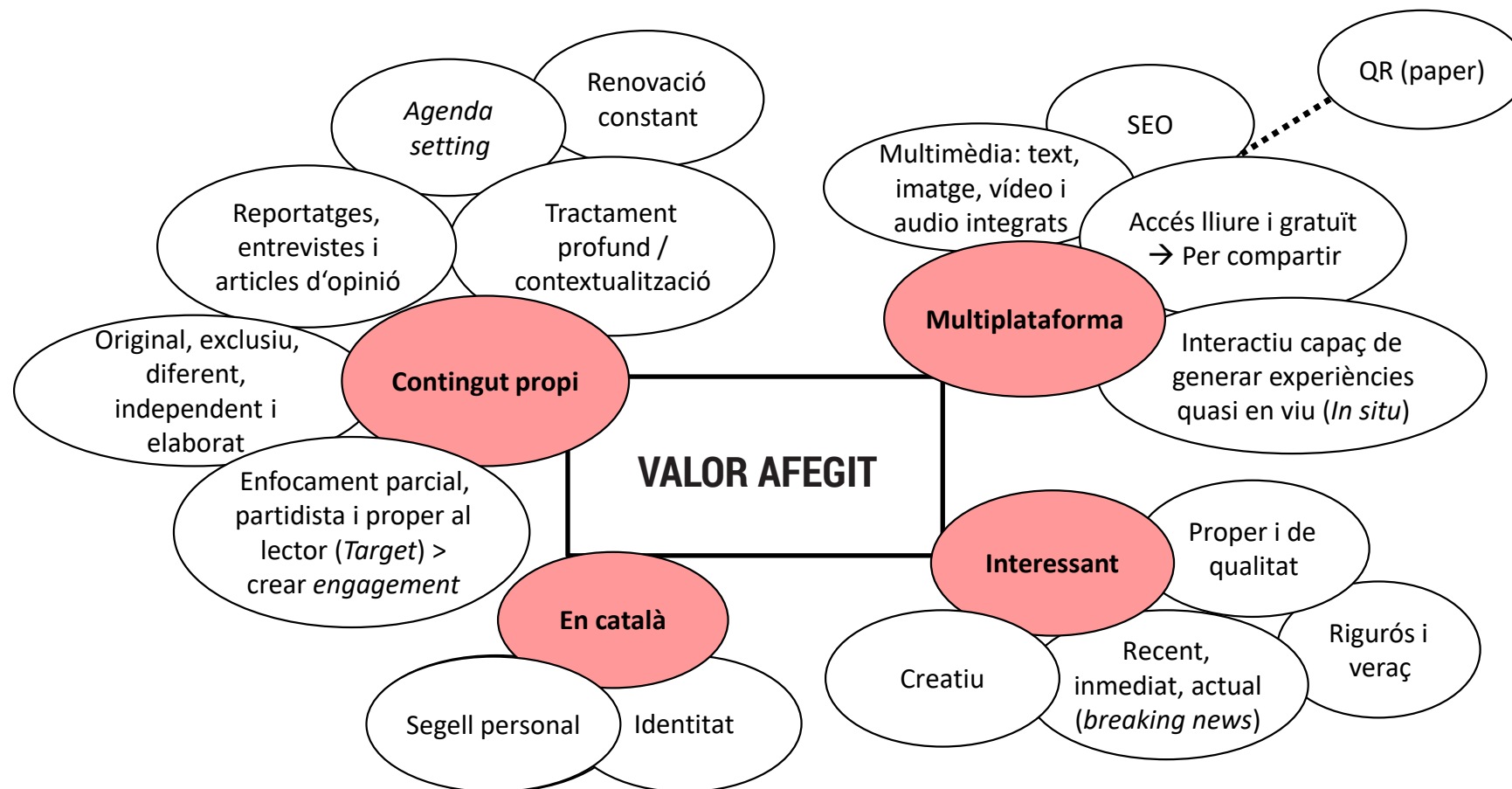
Beneficis:

- Impacte i entreteniment



## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.2 El valor afegit del contingut (lliure i de pagament)



## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.2 El valor afegit del contingut

*“Al seu moment, els de l'ARA els hi suggerí: **no em venguis informació ven-me una causa**. Jo em subscriuré a l'ARA perquè m'estic subscriuint a una causa, perquè m'embolico amb la bandera i... volem un diari que expliqui les coses des d'aquí; (...) però t'has d'inventar quelcom, saps?” [Exp1]*

*“El nostre ganxo és optar per desenvolupar notícies de proximitat que altres no publicarien o només dedicarien un breu. Però només tenim aquests ítems: **fer-nos atractius pel tema de proximitat**.” [ETR2]*

*“El que sí que procurem fer, i això ens diferencia dels altres mitjans del nostre territori és **buscar temes propis i desenvolupar-los** al llarg de la setmana; temes propis per fer **reportatges** i també un tema que ens interessa molt és fer cada setmana dues o tres **entrevistes** i també hem volgut potenciar molt l'**opinió**.” [ETR4]*

*“Nosaltres prioritzem més els **reportatges en profunditat i el contextualitzar la notícia** que no ser pas els primers en dir-ho (...) “El nostre ‘Core business’ són els reportatges i les entrevistes”. [ETM3]*

## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.3 Els beneficis del contingut

#### *Audiència*

- Augment del nombre de lectors i fidelització.
- Bon posicionament del diari a Google (SEO).
- Reforçament del posicionament i la imatge de marca i diferenciació respecte dels competidors.
- Reforçar l'estratègia de nínxol (temàtics) i de segments geogràfics (territorials).
- Major viralitat a les xarxes socials.

#### *Publicitat*

- Captar un major nombre d'anunciants.
- Fidelitzar els anunciants.
- Vendre més publicitat.
- Incrementar els preus de la publicitat (estratègia de nínxol).

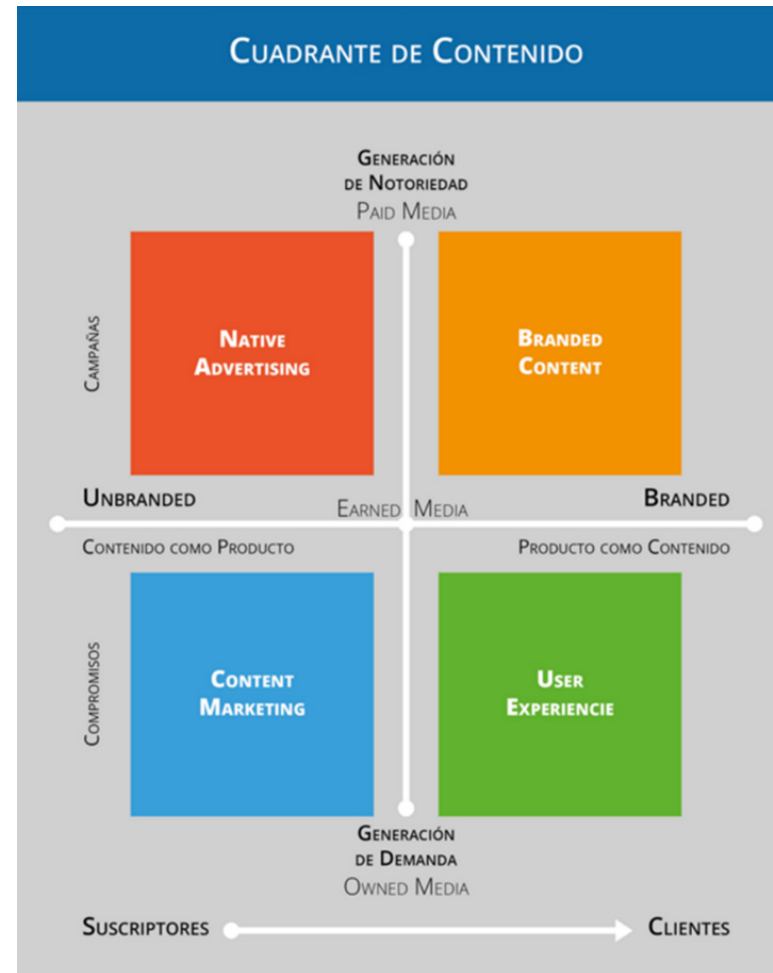
## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.3 Els beneficis del contingut

Tipus de contingut:

Diari digital/lectors

Publicitari



Font: Marcelo Arnone. CEO en Mixtropy

## 6. El contingut en els diaris digitals

### 6.4 El català com a llengua vehicular

L'ús del català com a llengua vehicular, en els mitjans consultats, es deu tant a factors estratègics (segmentació d'audiència i mercat lingüístic amb menys competidors) com identitaris.

*“De moment, **el posicionament de nínxol i català**, ens ha servit molt perquè som els únics. Llavors si entrem ja en la batalla d'entrar al nostre mercat en castellà, sí que tenim molt més accés i molta més audiència però llavors entrem en una selva on hi ha més competidors.” [ETM3]*

*“**Nosaltres som un observatori català global**. Podem parlar de qualsevol cosa i adreçar-nos a qualsevol persona del món sempre que entengui el català” [ETM2]*

*“El català va ser una decisió identitària del grup de comunicació que és un grup de comunicació d'àmbit català i que té uns productes nacionals-catalans (...) tot i que sabíem que segurament el següent pas seria [escriure] en castellà o en anglès.” [ETM3]*

*“El català té un pro i un contra. El contra és la massa crítica [del mercat] que no és adequada, però segmenta molt bé.” [Exp1]*

# 7. Vies de negoci dels diaris digitals

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.1 Vies de negoci

	ACTUALS		EMERGENTS/ NOVES	
PUBLICITAT	Bàner	S E R V E I S	Contingut patrocinat	> PRODUCTE
	Google Ads		Correu e-Màrqueting	> SERVEI
CONTINGUT	Paywall		Publicacions en paper	P R O D U C T E S
	Freemium		Contingut <i>ad hoc</i> per a tercers	

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.1 Vies de negoci

	ACTUALS	EMERGENTS/ NOVES
ALTRES SERVEIS		Organització d'esdeveniments ( <i>Online: streaming i Offline</i> )
CREIXEMENT EXT.	<i>DIMENSIÓ</i> Anar cap a un model de grup mediàtic (integració horitzontal)  Crear múltiples capçaleres (Diversificació concèntrica)	<i>ORGANITZATIVA</i> Estratègies de col·laboració (Creixement extern en base a l'establiment de fórmules de cooperació amb o sense integració)



## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.2 El bàner

El bàner és el format publicitari digital nadiu. Actualment segueix constituint una font d'ingressos important encara que insuficient.

El diaris digitals estableixen preus fixes pels bàners.

.....  
*“Nosaltres fem publicitat nativa de grans anunciants com són els bàners” [ETM3]*  
.....

#### Temàtics i territorials

##### Fixació de preus

Perfil dels  
anunciants

Perfil audiència

Posicionament  
imatge de marca

#### Diaris generalistes

##### Fixació de preus

Quantitat d'audiència

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.2 El bàner

Estratègia de nínxol:

*“Les nostres tarifes van per setmanes i no les condicionem a un nombre determinat d'impressions tot i que intentem comprometre'ns a que, si algú ens posa publicitat durant un mes, de dir: mira farem 100.000 impressions; i si acabat un mes no ho hem aconseguit, estirarem una mica la campanya. Això ho fem. A vegades ens deixem vendre per impressions, però lo normal és per setmanes o mesos.” [ETM2]*

Estratègia de mercat de masses:

*“Internet canvia el mercat publicitari molt perquè de cop els anunciants tenen retorn, saben si quan posen un bàner, els lectors cliquen o no, i la resposta és que cliquen menys. Aquí has d'utilitzar tots els canals que tens, xarxes socials... **Són uns diners que venen molt per volum.** Nosaltres a hores d'ara ja tenim un volum suficient per a què això sigui **una part significativa del nostre mercat publicitari**, però comercialitzem publicitat intentant que els productes que nosaltres comercialitzem efectivament siguin eficaços amb l'estratègia de l'anunciant i intentant fer tanta recerca com sigui possible del mercat publicitari i de noves fórmules que hi hagin.” [EG2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.2 El bàner

Estratègia de segment:

*“Seduir al públic per veure la publicitat del seu barri de manera tan atractiva com la d'un anunci d'una companyia de telefonia a La Vanguardia. Un comerç més proper, d'empresa que confia en el digital perquè el seu públic n'és lector.”*  
[ETR2]

*“Nosaltres no podem garantir a un comerç que anuncia la seva botiga que la gent hi entrarà però sí que els podem garantir que aquell anunci el veuran x persones al territori”*  
[ETR4]

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.3 Google Ads

Aquesta és una via de negoci, en línies generals, emprada pels diaris digitals generalistes i rebutjada pels diaris temàtics i territorials, amb alguna excepció, atès que la captació d'ingressos a través d'aquest sistema genera externalitats negatives que van en detriment de l'estratègia de nínxol i/o segmentació i la imatge i la notorietat de la marca.

Likes (estímul)



- Via addicional d'obtenció d'ingressos
- Pot ser molt rentable per mitjans amb audiències massives
- No requereix comercialització directa a l'hora de captar anunciants

*“Ho tenim programat per només quatre espais perquè els ingressos són mínims. A més, els anuncis que oferien al principi eren poc seriosos. Ara ja són marques més conegudes però donem preferència d'espai als nostres anunciants.” [ETR2]*

*“Internet canvia el mercat publicitari molt. (...) Aquí has d'utilitzar tots els canals que tens. Són uns diners que depenen molt del volum [de lectors] i com que nosaltres, a hores d'ara, ja tenim un milió i mig de lectors, aquest ja és un volum suficient per a que [Google Ads] sigui una part significativa dels nostres ingressos.” [EG2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.3 Google Ads

Dislikes (frens)



- Poc marge (el gruix dels ingressos se'ls emporta Google)
- Només és rendible amb mitjans amb grans volums d'audiència
- Pèrdua de control del perfil de l'anunciant (va en contra de l'estratègia de nínxol i pot malmetre la imatge de marca)
- Perjudica l'estructura i el disseny del web (i per extensió, la imatge de marca del diari)

*“No tenim cap relació [a nivell de publicitat amb Google] perquè, sabem que pot ser una font d'ingressos, però també que et canvia l'aparador [estructura web de la 'Home']. Llavors, nosaltres estem molt còmodes amb l'aparador que tenim i creiem que ens ha donat un posicionament molt estable.” [ETM3]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.4 Contingut patrocinat

Hi ha consens entre les capçaleres digitals consultades sobre “la superació del bàner com a recurs publicitari”, tant pel seu ús massiu per part de tots els mitjans, com per la percepció d’una **progressiva pèrdua d’eficàcia publicitària**:

*“Com que els bàners cada vegada tenen menys eficàcia hi ha una tendència a avocar-se a un contingut patrocinat.”*  
[ETM2]

En conseqüència, els mitjans consideren necessari el disseny de noves fórmules de publicitat digital capaços d’atreure tant els lectors com els anunciants.

A partir d’aquí, **el contingut patrocinat** sorgeix com un nou format publicitari emergent que pot ser més rendible pels diaris digitals perquè en aquest cas, a més a més de la difusió, també participen en el procés de fabricació del contingut.

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.4 Contingut patrocinat

#### *Branded Content*

*“Nosaltres no venem un banner exclusivament sinó un paquet que inclou **branded content**, que està molt de moda i **funciona molt bé** perquè realment a l’anunciant ja no l’interessa tenir la seva taca sinó tenir un posicionament positiu”. [ETM3]*

#### *Outbrain*

*“Hi ha una cosa que es diu Outbrain, que està al final de les notícies, que són continguts pagats, i que tu cliques i te’n vas a un blog o a una pàgina d’empresa.” [ETM2]*

.....  
*“El que anem a buscar és que empreses, comerços confiïn en nosaltres, i això va de bracet amb els resultats, que això és la nostra millor targeta de visita, i fidelitzar-los. Que estiguin amb nosaltres tot un any. Ells són patrocinadors d’aquest espai durant tot un any.” [ETR4]*  
.....

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.4 Contingut patrocinat

Likes (estímuls)



- Permet aplicar preus més elevats respecte del bàner. El diari fabrica els continguts i per tant és un format publicitari amb major valor afegit.
- Bona acollida entre els anunciants: “funciona bé”
- Crear major *engagement* amb els anunciants i un major grau de fidelització. En ocasions pren la forma d'esponsorització.
- Major acceptació per part de l'audiència per l'afinitat envers el contingut publicitari.
- És menys invasiu amb la resta del contingut del diari i respecte del web i el seu disseny.

Dislikes (frens)



- Difuminació de la frontera entre publicitat i contingut.
- Fracàs en la comercialització de noves modalitats de contingut patrocinat (experiència minoritària).

*“Hi ha molts continguts que els mitjans fan perquè hi ha una contrapartida publicitària. Això sempre ha passat, però mai s'havia confós tant la publicitat amb el contingut... Crec.”*  
[ETM2]



## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.4 Contingut patrocinat

*“La part negativa d'això és que al caure també molts filtres entre publicitat i redacció, hi ha molt anunciant que vol continguts patrocinats sense esmentar directament que és publicitat. Els propis comercials pressionen a la redacció perquè hi hagi continguts d'origen comercial a la web. Jo em nego absolutament a això.” [ETR1]*

*“El model de publicitat que nosaltres tenim és el màrqueting de continguts. Altres mitjans de comunicació tenen més complexos o més dificultats per anar a una marca i fer un contingut. Nosaltres no. Jo ho he trobat súper natural. No s'ha de perdre el rigor editorial, de dir jo he d'anar per aquí i no m'he de deixar comprar per ningú, i alhora fer un acord amb les empreses de dir jo com a usuària voldria trobar un article sobre això, perquè no ho escrivim nosaltres i vosaltres ens recolzeu i parlaré del teu producte perquè jo crec que això és el que es necessita. I això és el màrqueting de continguts. **No és la publicitat a l'ús que es feia antigament de posar un bàner i prou, que fas marca però té un impacte molt relatiu. Sinó que amb les marques fem d'agència una mica i fem una proposta a mida. Vosaltres voleu vídeos i nosaltres volem fer una recepta amb oli de coco perquè això si no es veu no ho aprendran, amb tu, què fem? I així actuem una mica com una agència.” [ETM1]***

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.5 Correu e-Màrqueting

La pràctica totalitat dels mitjans entrevistats disposa d'un servei de *newsletter* que consisteix en fer arribar als seus subscriptors, a través del correu electrònic, les principals notícies del dia, però solament uns pocs mitjans l'exploten econòmicament per la via de la inclusió de publicitat de pagament.

*“La **newsletter** és el canal més poderós d'un mitjà, de l'editor, perquè és on tens el públic més fidel i per tant, a **molts anunciants** potser ja no els interessa tant estar a la home perquè saben que allò és taca i estaca sinó que **els interessa més estar a la newsletter.**” [ETM3]*

*“Tenim una **newsletter** de xxx subscriptors, dels quals un 30% l'obren sempre i allí tenim bàners.” [ETM2]*

*“Nosaltres, a la **newsletter**, a vegades hi hem ficat publicitat, però és un publicitat que no és gens invasiva.” [ETR4]*

*El benefici que treuen els mitjans d'aquesta tècnica de màrqueting d'afiliació és, en la majoria de casos, exclusivament indirecta: augment de subscriptors (KPI), fidelització de l'audiència i captació de tràfic web (SEO i KPI).*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.6.1 Contingut de pagament: *paywall*

La pràctica unanimitat dels mitjans consultats és renu-ent a adoptar una estratègia de continguts de pagament o *paywall* perquè consideren que va en contra de la lògica mateixa del mitjà digital i perquè comporta més perjudicis que no pas beneficis.

*"[Incloure continguts de pagament] no ens ho hem plantejat però sí que n'hem parlat. Això ho va fer un diari amb una secció i va ser un error perquè aquest era un dels continguts més llegits i va perdre molts usuaris quan els va posar de pagament. Crec que és molt perillós i és aquesta línia vermella on has de ser conscient que **el món digital és un món lliure, obert i per compartir**. Llavors, si tu bloqueges el contingut, t'arrisques a que aquell usuari ja no torni i perdre una base important de lectors." [ETM3]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.6.1 Contingut de pagament: *paywall*

Likes (estímuls)



- Via addicional d'obtenció d'ingressos.
- Contribueix a donar valor tangible al contingut en detriment del servei de difusió/distribució.
- Dóna independència respecte dels anunciantes (poder econòmic i polític).

*“Al web no posem les notícies íntegres perquè pensem que encara tenim la possibilitat de preservar una mica el contingut. Les posem de pagament a Orbyt, una plataforma segons la qual, els diaris que volen estar-hi presents, contracten el servei [de venda]. El nostre diari val 0,65 euros”. [ETR1]*

Dislikes (frens)



- L'estratègia individual de pagament és fútil en un àmbit com el digital, configurat per un gran nombre de nòduls (competidors) que ofereixen els continguts gratuïtament.
- En els usuaris d'Internet prima la cultura del gratuït.
- Elevat risc de pèrdua de lectors si s'aplica una estratègia de pagament demostrada empíricament pèrdua de capacitat de pressionar els preus de la publicitat a l'alça (KPI).
- És una barrera a la viralització de continguts.

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.6.1 Contingut de pagament: *paywall*

*“A Espanya crec que només l’11% de la població que consumeix digital estaria disposada a pagar per contingut. Estem acostumats a que el contingut i la informació és gratuïta. Llavors, el model del subscriptor pot ser una pota però no és el model de negoci universal. La medicina de The Financial Times no funciona per a tothom.” [ETM4]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.6.2 Contingut de pagament: el model *freemium*

No obstant això, alguns diaris digitals estan explorant i desenvolupant de forma incipient l'estratègia *freemium*; això és, la combinació de continguts gratuïts (la major part) amb altres específics de pagament.

*“El 90% dels nostres continguts són gratuïts. Que això és molt fort perquè estem pagant més de 30 col·laboradors diaris per fer possible això. Llavors, hi ha una petita part que són quatre receptes excel·lents d'una cuinera que és la top, que les publiquem cada mes i aquestes sí que només són per a socis.” [ETM1]*

*“Ens agradaria crear una col·lecció d'ebooks, (...) Hi hauria un portal ebook amb contingut **freemium**; un contingut seria gratuït si l'autor no l'ha volgut cobrar, però també hi hauria un contingut i per tant hi hauria dos murs. Un en el que l'usuari només s'ha d'enregistrar, i un segon mur pel contingut de pagament.” [ETM2]*

*“Hem pensat en encabir alguns continguts premium dins la nostra dinàmica. És una cosa bastant delicada. (...) Mirarem que l'audiència pugui pagar per algun tipus de contingut.” [ETR5]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.7 Contingut en format paper

Els diaris digitals estan començant a llençar publicacions periòdiques en format paper com a estratègia comercial complementària per a la captació d'ingressos (contingut de pagament i publicitat) i per reforçar la imatge de marca.

Aquest retorn al paper de les capçaleres digitals es duu a terme sota uns paràmetres completament diferents al salt digital protagonitzat per la premsa en paper.

*“Abans tot el contingut important estava en la versió paper i al web es penjaven coses de tant en tant, i ara cada vegada més et trobes que pengen al web tot el que tenen i que el diari [en paper] es converteix en una antologia del millor d'aquell dia.” [ETM2]*

#### *Transició digital dels diaris en paper*

- Publicació diària del diari en paper.
- Rèplica de continguts entre ambdós formats (mimetisme).
- Format diari.

#### *Retorn al paper per part dels diaris digitals*

- Publicació periòdica > la periodicitat màxima és de caràcter mensual.
- Continguts diferenciats entre ambdós formats.
- Format monogràfic o de revista magazín.

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.7.1 Contingut en format paper: els beneficis esperats

#### *Diaris digitals*

- Captació d'anunciants renuents a la publicitat digital.
- Ingressos complementaris sobretot per la via de la publicitat convencional i, en menor mesura, per la via de la venda directa de publicacions de pagament.
- *Cross-selling* > venda creuada de la publicitat en ambdós espais.
- Reforçament del posicionament i la imatge de marca a través d'un producte tangible i de qualitat.
- Element diferenciador respecte a competidors que no produeixin aquest tipus de pub. (Prestigi, estatus).
- Dóna un major visibilitat, notorietat i presència del mitjà en el seu segment (temàtics i territorials) i/o mercat (generalistes).
- Fidelització i captació de nous *targets* (minoritari).

#### *Audiència*

- Aquestes publicacions físiques tenen un gran valor fetitxe > el valor simbòlic de l'objecte (Baudrillard).
- En ser un objecte tangible, aquest tipus de publicacions són susceptibles de crear vincles emocionals envers l'audiència.
- *Cross-selling* > captació creuada d'audiències (*online-offline*).

*"Els de Jot Down, crec que estan treballant un **objecte de culte**." [Exp1]*

*"Encara existeix una passió romàntica per la tinta." [ETR2]*



## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.7.1 Contingut en format paper: els beneficis esperats

*“Ara que portem x anys és quan ens plantegem si podem treure un producte amb paper o no. Potser creem un suplement en paper, potser fem algun recull o algun anuari. (...) Creiem **que el paper també et dóna un prestigi, et dóna un estatus que potser encara no té el digital.** (...) Al nostre sector també li agrada tenir el seu anuari en paper.” [ETM3]*

*“També publiquem coses de determinats professionals perquè són el punt de referència del sector i volen col·laborar amb nosaltres. Aquest any publicarem ebooks i estem arribant a un acord perquè actuem com a intermediaris. Ho publiquem nosaltres. I tenim una altra revista en paper, que publiquem un cop l’any i la venem a través del web.” [ETM1]*

*“Aquest any passat **hem començat a fer monogràfics en paper** i ara en farem un de mensual perquè hem vist que **només amb el digital sols és molt difícil arribar als objectius d’ingressos en publicitat** i que amb el complement del paper pot ser que es puguin obrir moltes portes. (...) Exemplars de 48-50 pàgines, que **han tingut molt bona acollida, i que la gent se’ls guarda.** (...) Fem una mitjana d’uns 10.000 exemplars, (...) és gratuït i els repartim en equipaments cívics, comerços... descàrrega en PDF” [ETR4]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.7.1 Contingut en format paper: els beneficis esperats

*“Naixérem directament en versió digital i ens adonem que **tenim un sector que encara ens demanda paper**. Per tant, **creem una revista amb reportatges i entrevistes que es publica cada tres mesos des de fa un any on no fem informació sinó una projecció de marca**. Aquesta revista és impresa, gratuïta i distribuïda pels diaris dominicals. És una sinergia win-win. Als diaris que la distribueixen els hi suposa un valor afegit, i a nosaltres una presència de marca al carrer, uns ingressos i no perdem al sector de lector en paper. **Després de tres anys fent apologia del digital vam publicar una revista en paper**. Però, tot i ser impresa, com a valor afegit incloem reportatges de realitat augmentada, molt més evolucionat que el codi QR.” [ETR2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.8 El contingut *ad hoc* per a tercers

Bona part dels diaris territorials consultats, i algun de temàtic, elaboren i comercialitzen, de forma paral·lela, continguts específics per a tercers: altres mitjans de comunicació principalment i institucions públiques.

Aquesta pràctica s'ha dut a terme sota dues fórmules diferents:

1. Creant una productora pròpia associada al diari (integració vertical)
2. Establint algun acord de col·laboració > Actuar com una espècie de corresponsalia d'un altre mitjà de comunicació.

*“No ens basem només en els ingressos de publicitat. **També som una productora audiovisual.** Són dues línies de negoci que es complementen.” [ETR2]*

*“Fa un any ens va trucar un diari per a que els hi féssim corresponsalies a dues comarques. Aquesta és una altra font d'ingressos. Tenim dos col·laboradors que fan les notícies per a ell.” [ETR5]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.8 El contingut *ad hoc* per a tercers

*“Estem explorant la producció i comercialització de continguts per a tercers [i la idea de fer de corresponsalia per altres mitjans], ja sigui amb organitzacions del territori que volen fer la seva pròpia publicació. És una porta que hem obert, que estem explorant i, tot i que no és el nostre cas, l'altre diari digital de la comarca, ara fa quatre dies, ha fet un acord amb un altre diari generalista per fer com una mena de corresponsalia de la comarca.” [ETR4]*

*“Ara hem tancat un acord amb El País. Sortim un cop al mes en paper amb El País i també donem contingut al diari en la seva versió web i som una productora de continguts rentable.” [Exp1]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.9 Organització d'esdeveniments

Hi ha diaris digitals que han començat a organitzar esdeveniments *offline* (conferències, seminaris, tallers...).

De moment, els beneficis perseguits i obtinguts són de caire indirecte des d'una perspectiva del compte de resultats perquè estan orientats a la promoció del propi *branding* i a la fidelització del públic objectiu (audiència).

#### *Beneficis*

- Via addicional d'obtenció d'ingressos (minoritari) via quotes d'inscripció i/o esponsorització.
- Promoció de la imatge de marca del diari.
- Augmenta la presència, visibilitat i notorietat del mitjà.
- Ajuda a crear *engagement* amb l'audiència > fidelització.
- Ajuda a crear continguts susceptibles de ser de pagament (vídeos, àudios, visualització en *streaming*...).

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.9 Organització d'esdeveniments

*“Participem i col·laborem en activitats i coses que es fan a la ciutat. T’has de donar a conèixer. (...) Per exemple, aquest divendres hi ha una xerrada d’Òmnium Cultural en la que hi participem. Sobretot és col·laborar amb altres entitats. (...) També cedim espais a entitats de caire cultural, solidari... per a que puguin difondre la seva activitat al nostre diari. I també organitzem activitats d’aquest tipus [xerrades, presentació de llibres... I després intentar ser arreu.” [ETR4]*

*“Fem un esdeveniment anual amb un patrocinador o dos patrocinadors. Estem pensant la via d’actes amb patrocinis: seminaris, debats, taules rodones. De moment només en fem un anual i ens havíem plantejat aquest 2016 o 2017 potser fins i tot fer actes territorials (...) Per tenir més capilaritat en el territori hem pensat fer actes territorials. No focalitzar-ho tot a Barcelona. L’any passat ja en vam fer un a Igualada i aquest any el fem a Vilanova i la Geltrú.” [ETM3]*

#### Sinergies online-offline

*“Muntem conferències que duren, potser, tres hores i després les pengem al canal de televisió, a la nostra web. Són totes de pagament. Les conferències valen 9,95€. (...) Això també són altres fonts de finançament...” [ETM1]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.10 Creació de múltiples capçaleres (*New brand lines*)

Aquesta estratègia empresarial, basada en la creació de noves marques (diaris) per part d'una única empresa, serveix per perseguir els objectius estratègics de negoci anteriorment esmentats (audiències i publicitat) mantenint una estructura organitzativa i de costos reduïda.

*“El Confidencial ho fa molt bé perquè ha sabut crear unes marques com són Vanitatis o Teknautas que pengen del seu paraigua però tenen molta força i que s’ha posicionat en nínxols molt concrets essent un generalista. (...) Tu mires El Confidencial i ja no veus una secció de societat-vida sinó que té marca pròpia i es diu: Vanitatis. Haver aconseguit crear una marca pròpia crec que és molt valuós (...) [perquè a més] és independent; vull dir que funcionaria igualment sol.” [ETM3]*

*“La idea és expandir continguts; no redaccions. Tenim quatre diaris. Hi ha un diari que és com la capçalera i la portada de tots els altres i és on tenim més audiència. El que es planteja és tenir seccions dins d’aquest domini. La idea és no tenir subdominis, ja que creiem és confús per l’audiència. Hem d’estructurar la web del diari a nivell d’estètica i seccions per tenir-ho tot sota una sola capçalera. (...) La part diferenciadora és que tindrem sempre dues zones geogràfiques representades. (...) Per costos econòmics, estructura i funcionalitat és millor estructurar a nivell de comarca i tenir una sola plataforma.” [ETR2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.11 Crear un grup mediàtic

Aquesta és una estratègia de caire organitzativa a la que s'hi pot arribar per la via de: la creació de noves empreses filials, la compra d'altres capçaleres (absorció) i la integració de diverses companyies sota el paraigua d'un mateix grup empresarial (fusió).

La finalitat d'aquesta via de negoci és l'ampliació de l'audiència mitjançant la irrupció en nous mercats geogràfics i/o segments.

*“Hi ha empreses com aquesta on el digital no n'és el tot **perquè formen part del grup que té altres coses; fins i tot té un producte estel·lar en paper.**” [EG2]*



## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.1 Estratègies de col·laboració: creació de continguts

Alguns diaris digitals implementen una estratègia de col·laboració amb altres actors.

#### *Perfils de col·laboradors*

- Altres mitjans de comunicació.
- Bloguers/influencers
- Escriptors, experts (professionals, professors d'universitat...), líders d'opinió, etc.

#### Elaboració de continguts

*“La relació amb els col·laboradors és bidireccional. A vegades envien articles i a vegades els hi donem una proposta per a que la facin. Saps que per a ells és important [publicar els seus articles] i llavors jo els hi dono visibilitat, i se senten cuidats. No els publico de qualsevol manera i llavors poses en valor allò que han fet gratuïtament i tu també ho has d'entendre com un acte d'amor i **donar-li la volada que li pots donar perquè si no ho farien al seu blog.** (...) Al final es tracta d'això: de convertir aquest arxipèlag enorme de blogs, que són illes obstinades, en una illa més gran.” [ETM2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.1 Estratègies de col·laboració: creació de continguts

Alguns diaris digitals implementen una estratègia de col·laboració amb altres actors.

#### *Perfils de col·laboradors*

- El reporter ciutadà.
- Institucions, organitzacions socials (patronals, sindicats, associacions...).

*“Els ciutadans, sense fer de periodistes, sí que et poden llençar una notícia, et poden donar una informació. Ara van per la carretera i, en un segon, et fan una foto amb el mòbil d'un autobús que s'ha accidentat.” [ETR4]*

#### Configuració de l'agenda informativa

*“[Els ciutadans] ens donen idees de temes d'interès, ens passen algun vídeo... sobretot a través de les xarxes socials.” [ETR2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.2 Estratègies de col·laboració: la modalitat de franquícia

Els diaris *online* que s'han decantat per la implementació de fórmules de cooperació amb altres mitjans de comunicació ho han fet majoritàriament mitjançant l'establiment d'*aliances*; acords de col·laboració que no comporten cap mena d'integració empresarial o organitzativa.

Algun diari digital de la mostra però, s'ha decantat a favor de la **fórmula de la franquícia** (opció minoritària).

*“Hi ha dos temes en els que no hem pogut aprofundir. Un és la cultura. Ara ho intentem solucionar incorporant al grup una plataforma que es diu “surt de casa”. Nosaltres ens encarreguem de desenvolupar la nostra zona. És estrictament d'oci i cultura i permet incorporar al nostre grup una plataforma de cultura. Nosaltres **generem contingut i més trànsit cap al web i una part dels ingressos de publicitat obtinguts gràcies als nous segments d'anunciats del sector cultural.**”*  
[ETR2]

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.2 Estratègies de col·laboració: la modalitat de franquícia

*“Ara tenim set edicions a part de les de la nostra demarcació repartides per tot Catalunya. Per entendre'ns és com el model de Nació Digital en el sentit que és **un periodisme local que s'uneix en xarxa i es reforça la marca.** (...) Nosaltres som una franquícia. En el primer moment en que es va proposar una altra edició vam plantejar-nos quina era la millor manera. El gestor va dir que el model de franquícia seria el que més s'adequaria a la situació. I ja vam començar així. Franquícia com a marca. (...) És una franquícia però no diem es fa així i ja està. Treballem molt horitzontalment. Hi ha un paraigua a nivell tècnic i de marca.” [ETM4]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.3 Estratègies de col·laboració: plataformes de difusió

Finalment, també cal esmentar per la seva rellevància, la col·laboració entre diversos mitjans de premsa escrita per difondre els seus continguts de pagament a través d'algun tipus de plataforma conjunta (aliança estratègica pròpia) amb el doble objectiu de:

- Combatre la intermediació de les xarxes socials.
- Pressionar a favor d'una migració en bloc dels diaris envers un model de contingut de pagament o, com a mínim, reduir substancialment la competència entre cibermitjans escrits gratuïts i de pagament.

A partir d'aquí dues són les modalitats d'aliança possibles: l'ús d'una única plataforma aliena per part dels diaris digitals (Orbyt) o bé crear una plataforma pròpia conjuntament amb d'altres mitjans (Kiosko i Más). Ambdues iniciatives són el màxim exponent del que seria una aliança estratègica limitada i una de conjunta i pretenen d'alguna manera replicar en l'esfera virtual el canal del quiosc físic.

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.3 Estratègies de col·laboració: plataformes de difusió

*“Las alianzas estratégicas son, la mayoría de las veces, de pago y las clasificamos como propias o ajenas. Las propias pueden ser asimismo limitadas (cuando una plataforma es creadora por un medio o grupo de comunicación y vende su tecnología a otros grupos de comunicación, ej. Orbyt) o conjuntas (cuando varios grupos de comunicación crean una única plataforma, ej. Ongo y/o Kiosko y Más).”*

**Manuel Goyanes Martínez (2013)**

“Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet”.

*Estudios sobre el Mensaje Periodístico.*

Vol. 19, Núm. 1, pp. 419-431. Madrid: UCM

*“El nostre diari val 0,65€. Els continguts que venem a Orbyt són insignificants per quantificar-los. El que venem és gent que ha vist una notícia i vol el diari en PDF i llavors compra l'exemplar. Són ingressos irrisoris, és un servei que dónes.”*  
[ETR1]

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.4 Estratègies de col·laboració: beneficis de la col·laboració

Els diaris que apliquen estratègies de col·laboració amb altres actors quant a la creació i difusió de continguts (*back-links*), pretenen assolir múltiples objectius a nivell de negoci: expansió i/o diversificació de l'audiència i augment dels ingressos per publicitat.

- **Producte:** cobrir espais informatius buits i diversificació de continguts (temàtica).
- **Posicionament:** reforçar la imatge de marca (enfocament, autoria de prestigi, experteses) i diferenciació vs. competidors.
- **Penetració:** guanyar cobertura en el mercat actual i penetrar en altres mercats (geogràfics) o segments.
- **Comunicació:** Treure profit de la influència d'altres competidors sota una estratègia *win-win*, sobretot dirigida a bloguers i altres *influencers online* i *offline*.
- **Promoció:** captació de trànsit web via enllaços externs inclosos en els portals d'altres diaris digitals, blogs i plataformes socials.
- **Costos:** Les despeses derivades són menors o inexistent respecte altres vies de creixement.

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.12.4 Estratègies de col·laboració: beneficis de la col·laboració

<i>Captació de trànsit web</i>	>	<i>Publicitat</i>
Altres mercats geogràfics		Captar nous anunciants.
Altres nínxols segments		Pressionar a l'alça els preus de la publicitat.

*“Nosaltres no volem veure [els blogs] com uns competidors, sinó com uns aliats, fem aliances i convenis amb blogs i entitats, i també amb particulars. (...) Per exemple, **tenim un conveni amb un blog encara més especialitzat; pel qual, cada dues setmanes, els hi publiquem un article i és un win-win. (...) Busquem els que són influencers; els tenim en una llista, tant del que és de Twitter, com el que és de blog. El que intentem és integrar-los i que vulguin ser amics del nostre diari i que vulguin escriure-hi sobretot.**” [ETM3]*

*“[Els articles dels col·laboradors] a vegades **t’aporten molt de valor perquè són articles fets des de la màxima especialitat d’algú que en sap molt d’alguna cosa (...) perquè no hi ha ningú que l’hagi trucat i ell és el que en sap més.**” [ETM2]*



## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.13 Les subvencions

A Catalunya existeix una partida pressupostària pública destinada a la premsa escrita. En el cas de la premsa *on-line*, les opinions recavades de responsables de mitjans tendeixen a minimitzar l'impacte que té aquesta via d'ingressos sobre el seu compte d'explotació; i de forma molt especial en el cas dels diaris temàtics i territorials.

Likes (estímuls)



- Via addicional d'obtenció d'ingressos.
- S'ha tornat més objectiva i menys discrecional (criteris d'organització empresarial i KPI).

Dislikes (frens)



- Hi ha requisits que actuen com a barreres d'entrada.
- Afavoreixen sobretot als grans diaris.
- Es triga força temps a cobrar-les.
- És una via de finançament secundària en el compte global de resultats.
- Progressiva reducció d'aquesta partida pressupostària.

*"La subvenció a projectes era una figura arbitrària i sort que el govern actual ho va suprimir. Eren graciabes. Això sí que feia que el govern intervingués d'una forma clara, però la crisi els va portar a eliminar aquestes subvencions i, a hores d'ara, només n'hi ha per criteris objectius." [EG2]*

## 7. Vies de negoci dels diaris digitals

### 7.13 Les subvencions

*“Rebem la subvenció de la Generalitat cada any, però m'agradaria que fossin molt més equilibrades. Els grans mitjans de comunicació estan rebent subvencions molt inflades; en canvi els petits no. M'agradaria que la Generalitat aportés les subvencions segons una sèrie de paràmetres com poden ser la infraestructura, el volum de despesa de nòmines, els treballadors contractats, el volum de facturació... però hauria de ser més equilibrat.(...) [Però] es triga bastant temps a cobrar-la. És un petit pulmó d'oxigen que et permet, un petit coixí, però ni molt menys a l'hora de fer el pressupost no es pot tenir en compte perquè no saps quan la cobraràs.” [ETR5]*

*“Són ajudes oficials per a cada lector. És una partida reservada a repartir entre tots aquells que certifiquin una audiència i compleixin uns requisits. Però no es fa negoci amb això, perquè cada cop va a menys.” [EG1]*

*En la premsa digital, s'han suprimit [la concessió de subvencions] com a objectiu de negoci [empresarial] perquè tants usuaris únics tens, tantes subvencions cobres. No són xifres altes. En el nostre cas suposa menys del 10% dels ingressos, a l'igual que en el cas de la majoria [de diaris digitals]. A més, a hores d'ara, es cobren amb molt de retard, fins un parell d'anys, amb la qual cosa nosaltres les tenim poc en compte. (...) Has de sobreviure sense aquests ingressos, que representen molt poc.” [EG2]*

*“L'any passat [un requisit de las subvenció] era tenir un mínim d'un o dos treballadors en nòmina. Nosaltres som quatre socis però no estem en nòmina pel que no ens podíem presentar.” [ETM4]*

# 8. Comercialització de la publicitat

## 8. Comercialització de la publicitat

### 8.1 Canals de negociació i venda

La majoria de diaris es decanten per la comercialització directa dels seus espais publicitaris amb les empreses, bé assignant aquesta tasca de forma transversal a tots els membres de la redacció/empresa, bé mitjançant la contractació de la figura del comercial.

No obstant, alguns d'ells també venen els seus espais per a anuncis a agències de publicitat. Aquesta tàctica potser no té un rendiment marginal tan elevat com la comercialització directa amb el client final, però és més rendible que la **venda d'espais a Google**. De forma tangencial, aquesta tàctica permet descarregar els diaris petits, amb pocs recursos humans, d'una part d'aquesta tasca en altres socis.

*“A hores d'ara dona bastant més diners la comercialització directa. Nosaltres tenim departament de venda directa amb les empreses o a través de les agències. Si hi ha una campanya d'un banc, t'arriba a través d'una agència i paga millor que no pas Google.” [EG2]*

*“La gran majoria dels clients ja solien fer publicitat, però també hem de dir, que s'ha aconseguit arribar a petits comerços i activitats que no feien publicitat pel preu i, amb el digital, s'ha aconseguit que aquests destinin pressupost a publicitat. Respecte a l'àmbit dels anunciants, és el d'influència del propi mitjà: la nostra demarcació [i els aconseguim] des del nostre departament comercial, i la resta el poc que ens arriba de Google i alguna agència.” [ETR2]*

## 8. Comercialització de la publicitat

### 8.2 KPI i eficàcia publicitària

L'eficàcia de la publicitat digital centra la negociació entre els mitjans de premsa digitals i els anunciants reals i potencials, tant pel que fa a la seva captació, com en relació als preus dels espais i continguts publicitaris.

En el cas de les capçaleres generalistes, mitjans i anunciants empren els mateixos referents o KPI que formen part de la lògica de mercat de masses (usuaris únics, visites i, sobretot, clics).

En el cas dels diaris *online* temàtics i territorials, el procés de negociació és més complicat ja que, en ocasions es confronta una lògica de masses de l'anunciant, que té en compte els KPI associats, i l'estratègia de nínxol d'aquest tipus de publicacions.

*Anunciants:*

- Usuaris únics.
- Visites.
- Clics.
- Impressions (mercat de masses).

*Diaris digitals:*

- Nombre de subscriptors.
- Perfil dels usuaris i subscriptors (grau d'afinitat envers l'anunciant i el seu portafolis de productes i serveis).
- Posicionament del diari (contingut, lectors, resta d'anunciants).
- Percentatge de rebot.
- *Engagement* (nombre de pàgines vistes i durada de les visites).

## 8. Comercialització de la publicitat

### 8.3 El discurs sobre l'eficàcia publicitària

#### Anunciants:

*“El problema és que quan tu ets Danone i aquell dia has fet un anunci a La Vanguardia, un altre a El Heraldo de Aragón, un spot a TV3, dues tanques publicitàries a la Ronda de Dalt i buzoneo a l'Eixample [de Barcelona]... i passes d'1 a 100 i vols saber a què és deu. (...) En canvi el digital et diu: hi ha hagut 885 clics dels quals 14 han navegat i te'ls han comprat. Això és inapel·lable. L'altre model et diu: la valla publicitària de la Ronda de Dalt [de Barcelona] té un efecte de marca perquè ho han vist 2 milions de persones i dius: ja! Ara es mesura diferent; o sigui, costa demostrar l'eficàcia perquè gaire bé es fa en termes espirituals, no?” [Exp1]*

#### Diaris digitals:

*“La nostra política ha estat sempre la de publicar publicitat només relacionada amb la nostra temàtica (...) Això crec que ens ha donat un rèdit important perquè a nivell d'imatge de la pàgina fa que estigui molt més integrada. (...) La gent ho veu com una part del contingut; no com una cosa exògena.” [ETM2]*

## 8. Comercialització de la publicitat

### 8.4 Estímuls i frens

Les directrius que porten als anunciants a contractar els espais publicitaris als diaris digitals i/o els seus formats publicitaris (contingut patrocinat) són:

#### *Estímuls:*

KPI (veraços i auditats)



Eficàcia de la publicitat (producte i *branding*)



Microconversions (clics) per volum (masses) o de públics segmentats (nínxol)

#### *Frens:*

Desconeixement i/o desconfiança versus la publicitat digital i la seva eficàcia.

Pèrdua de l'eficàcia de la publicitat nativa: el bàner.

Preus elevats en relació als KPI.

Alt grau de competència en el mercat publicitari *offline* i *online* (Google, xarxa display > blogs i altres webs, xarxes socials, altres diaris).

Progressiva reducció de la partida pressupostària per part de les empreses.

## 8. Comercialització de la publicitat

### 8.4 Estímuls i frens

*“El problema ve de que l’anunciant ha marxat ja. Per què ha marxat? Per què hi ha crisi? No. Ha marxat perquè amb els mateixos diners és més eficaç una altra estratègia de publicitat; una que, o bé segmenta més, o bé es paga només en cas d’èxit: pagues el link o pagues per venda. Hi ha tracking de l’operació, tinc més suport mètric, etc. Els motius de que la publicitat marxi són aquests. No marxen perquè ja no vulguin vendre cotxes o perquè els cotxes ja no facin publicitat. Els cotxes segueixen fent publicitat.” [Exp1]*

*“L’impacte publicitari cobreix més territori; es dispersa. Una empresa d’una ciutat pot ser reconeguda en una altra. La seva imatge té una major presència, durant més temps i a un preu molt més econòmic. L’estratègia comercial és oferir aquests beneficis. Al diari estaràs un mes i a un terç del*

*cost. A més el digital permet un anunci que permet canvis i que és més actiu, dinàmic i visual.” [ETR2]*

*“Nosaltres ens vam moure per impressions però vam descobrir que la gent no ho entenia. La gent no té prou cultura de publicitat digital. L’expressió “falca radiofònica” o “spot publicitari” la saben, i si és anunci en paper perfecte. Però bàner... L’altre dia un client d’una agència immobiliària em va dir que no veia el seu bàner. No entenia que no era fix. No hi ha cultura de clic. És un risc que tenim amb moltes empreses a l’hora de fer publicitat o renovar-la. Ells tenen en compte, més que les impressions, els clics. Jo crec que els responsables d’aquestes empreses haurien de saber que no hi ha gaire cultura de clic. Nosaltres ens movem per impressions i després vam entendre que arribàvem més fàcilment al client si parlàvem de temps.” [ETR5]*



# 9. Plataformes socials

## 9. Plataformes socials

### 9.1 Aspectes positius

La presència en les xarxes socials és fonamental pels diaris digitals atès els múltiples beneficis que els aporta; sobretot pel que fa a la difusió de continguts (distribució) i captació d'audiència:

- Captació de trànsit web/audiència i/o de nous subscriptors.
- Ajuda a segmentar lectors en base a la seva preferència de xarxes socials.
- Millora del SEO a través de la captació de trànsit web, mètriques de les xarxes socials (seguidors, *likers*...).
- Major presència i notorietat a Internet.

- Major vinculació amb els lectors/audiència (*engagement*) per la via de l'enriquiment de la seva experiència, la interactivitat i la participació.
- Detectar temes d'interès susceptibles de ser tractats pel diari.
- Detectar *influencers* i possibles col·laboradors.

*“Estar a les xarxes no vol dir només fer un tuït de tant en tant, sinó tenir el Twitter aquí obert i anar-lo seguint perquè veus coses, te n'assabentes de coses i pots estirar del fil. (...) Anar seguint converses, anar seguint a la gent. També per saber les inquietuds de la gent. (...) i agafar allò i tirar d'allò.” [ETR4]*

## 9. Plataformes socials

### 9.2 Aspectes negatius

S'han apropiat, en gran part, de la distribució dels continguts digitals. S'han erigit en mitjancers fonamentals per a la difusió de continguts.

Són competidors directes del mercat publicitari digital de les publicacions *online*.

Es poden generar dinàmiques participatives negatives entre els lectors a través dels seus comentaris, opinions, discussions.

*“Les xarxes socials són competició en el sentit de que capten recursos publicitaris. Són molt bona via publicitària a uns costos baixíssims perquè ells no produeixen els continguts. Si a mi algú m'arriba a dir que és muntaria un canal de televisió com YouTube en el que els productors de continguts els ficarien allà gratis, i després hi posarien publicitat sobre aquests, jo et diria que no; és impossible perquè la gent no és tan tonta; però tots estem treballant per YouTube, Twitter, Facebook. Per tant, consumeixen recursos i ingressos publicitaris i cada cop es menja una part més gran del pastís. Això fa que els que produïm continguts doncs ens veiem limitats. Però d'altra banda et permeten créixer molt ràpid.” [EG2]*

## 9. Plataformes socials

### 9.2 Aspectes negatius

*“Creus que Nolan, fabricant de cascos, no fa publicitat? [És clar que en fa]. I, on la fa?... Creus que el grup de Facebook dels tifosi d'en Valentino Rossi podria ser un bon espai per anunciar cascos? Jo crec que sí. Hi ha tota una aposta d’anunciant de publicitat que ha anat a un altra banda.” [Exp1]*

*“Vam descobrir que la part dels comentaris a les xarxes socials podia ser sòrdida perquè hi ha gent que deixa via lliure als insults, que era un espai per difondre recels. Vam haver de moderar insults.” [ETR5]*

## 9. Plataformes socials

### 9.3 Xarxes socials

La majoria de publicacions *online* estan presents en les plataformes socials principals (que tenen major nombre d'usuaris a Internet), que estan enllaçades al portal web.

No obstant això, la seva participació és desigual atès que mentre en algunes d'elles s'hi interactua de forma molt proactiva, en d'altres aquesta acaba reduint-se a la mínima expressió: poc més que mantenir el perfil; el compte d'usuari (activitat estàtica).



## 9. Plataformes socials

### 9.3 Xarxes socials



#### Funciona

- Plataforma ppal. per a la creació i difusió de cont.
- Un canal de consum de notícies.
- Té major capacitat de generar difusió viral.
- Promoció i captació de *leads*/subscriptors > concursos.
- Replicar continguts.
- Accés directe a qualsevol pàgina del mitjà possibilita una major inclusió de càrrega publicitària.

#### No funciona

- No es fan continguts específics (amb alguna excepció).
- No es fan campanyes publicitàries per als anunciants.

*“Només pengem articles. Potser hauríem de fer una mica més de comunicació però no hem tingut temps. És l'assignatura pendent.” [ETM2]*

*“A Facebook es pot gestar una cosa viral. Les coses fortes que ens han passat a nivell viral ens han passat a Facebook.” [ETM2]*



#### Funciona

- Ideal per difondre *breaking news*.
- Ajuda al lector a viure les notícies *in situ*.
- Més influent que Facebook.

*“Twitter l'usem per vendre els continguts del diari i per donar l'última hora. Ho fem intensivament, constantment. Però és molt millor Facebook per fer això perquè hi ha molt més retorn i la gent s'ho reenvia.” [ETR1]*

#### No funciona

- No genera viralitat.
- Menor audiència que Facebook.

*“A Twitter, la gent llegeix però no s'hi agafa.” [ETM2]*

## 9. Plataformes socials

### 9.3 Xarxes socials



#### Funciona

- Ideal per continguts multimèdia: vídeos, podcast...

*"Tenim en compte a YouTube. Fem vídeos i cada cop en fem més; i també fem podcast. Jo sí que crec que anem cap a multimèdia." [ETM2]*



#### Funciona

- Afavoreix el SEO.

#### No funciona

- Manca de dedicació.

*"El tenim en compte però no l'estem fent anar prou i ens equivoquem perquè Google+ és important per a la recerca orgànica." [ETM2]*



#### Funciona

- Especialment valorat pels mitjans temàtics > ús com a complement i reforç visual dels continguts propis del mitjà i foment de la participació dels usuaris.



#### No funciona

*"No ho fem servir gaire la veritat. Ho tenim molt abandonat." [ETM2]*

*"Instagram és quelcom més del moment i utilitzem etiquetes i fem reculls setmanals de les fotografies més xules sota aquella etiqueta, per tenir més interacció. Instagram va a més i a nivell d'imatge està bé estar a la xarxa." [ETM1]*

## 9. Plataformes socials

### 9.3 Xarxes socials



*“Facebook és el rei de la generació de contingut i de difusió (...) És la plataforma principal pels usuaris per consumir notícies. Llavors, xarxes socials i blogs tenen la mateixa capacitat que un mitjà digital avui en dia; sobretot pel tema de la viralitat. (...) Usem les xarxes socials pel tema dels concursos (...) per potenciar la nostra marca perquè tenim tota una sèrie de llibres de la nostra temàtica (...) i llavors els sortegem però no hem explorat la via d'ingrés directe fent publicitat [a través de les xarxes socials]. (...) Per concursar, has de rebre la newsletter.” [ETM3]*

*“La gent pot fer de petit periodista. (...) Nosaltres també seguim a gent a les xarxes que genera opinió i ens estem adonant que hi ha gent que té la informació abans que nosaltres. Això no és una amenaça, no és una competència ni res.” [ETR4]*



# 10.El diari ideal

## 10. El diari ideal

### 10.1 Atributs positius

Globalment, dels mitjans millor valorats se'n destaca:

- Capacitat per generar *engagement* i vincle emocional amb l'audiència via enfocament del contingut (una causa, una bandera, un enfocament particular) que transcendeixi el valor funcional: la informació, el contingut...) > *Stakeholder*.
- El seu *know how* periodístic i del sector, especialment d'aquells mitjans que han estat capdavanters en el món digital (Ex. Vilaweb).
- Control de les despeses estructurals basat, primordialment, en l'ajustament de personal contractat.
- Diari independent.
- Continguts de qualitat, multimèdia, rics i amb valor afegit (immediats, treballats...) i autoria (bones firmes). Innovador.
- Optimització de la distribució (logística, social media, màrqueting digital).
- Equilibri entre ingressos i despeses.
- Vocació de servei públic > Tasca informativa.
- En alguna ocasió, s'esmenta –atribuïble, sobretot, als mitjans molt segmentats–, un ús molt curiós i gens invasiu de l'espai publicitari.

## 10. El diari ideal

### 10.1 Atributs positius

*“Per a mi, Vilaweb perquè va ser un pioner. Tenen el coneixement de com s’ha de fer perquè quan no es parlava d’Internet, ells ja hi eren. I això els hi ha donat molt avantatge. Tenen molt, molt coneixement del sector. I saben fer-ho bé. Són molt rigorosos, tenen un equip de periodistes excel·lent i la informació que fan està molt treballada.” [ET7]*

*“I després fa molt el deix. Si tens un deix sobiranista, llavors et ve de gust llegir l’Ara. I això és un plus pel lector. Trobar informació que ideològicament estigui...” [ET7]*

*“X és una ciutat molt viva a nivell cultural, amb moltes entitats i associacions culturals. I nosaltres d’alguna manera som els canals d’expressió de tot el que fan. És una inicia-*

*tiva lliure per part d’un grup de ciutadans que respon molt a fórmules que antigament es feien, d’ajudar a canals d’expressió i mitjans.” [ETR5]*

*“Vilaweb, a part, a nivell de publicitat ho han fet bé perquè ha sigut molt moderat, sense agobiar al lector.” “De la mateixa manera que jo en tinc 30, com a molt, que van escrivint habitualment, ells tenen una bossa de 600 persones que fan aportacions i fins que et torna a tocar passa bastant de temps i, per tant, així no necessita pagar-los. Però fa que hi hagi gent molt bona escrivint en el seu digital i que tingui moltes menys despeses. [ET8]*

*“Associar-nos amb una marca com Vilaweb ens agradava, responien als nostres mateixos criteris d’ètica periodística”.*

## 10. El diari ideal

### 10.1 Atributs positius

*“No seria el meu model, perquè nosaltres fem un altra cosa, però m’agrada molt el **Jot Down**, per exemple. S’han atrevit a trencar tres tabús d’Internet. Un és l’ús de textos i entrevistes llarguíssims però ben fets i m’agraden. Dos, les fotografies; es publiquen en blanc i negre. Tres, s’han atrevit a fer paper. Treuen una revista de paper un parell de cops a l’any. No és el que voldria fer però sí que és veritat, es poden trencar tabús, es poden eixamplar les postures a Internet si ets valent.” [EG2]*

*“Un altre exemple és **Jot Down**. És de molta qualitat. Són capaços de col·locar una revista, a 20 euros, dos o tres cops l’any i han aconseguit que El País els hi compri.” [EG3]*

*“M’agradaria un diari en el que hi hagués molt multimèdia: que hi hagués molt vídeo, que hi hagués molt podcast, que hi hagués la possibilitat d’interactuar amb el lector, amb els autors i els redactors. Un diari que tingués tants lectors que tothom que hi treballa pogués cobrar (...) i que fos un reflex del món. Un mitjà que estigués molt ben escrit i que no intentés vulgaritzar-se per l’audiència.” [ETM2]*

*“Un diari que sigui atractiu, senzill, que no sigui gens complicat, que sigui amè, que sigui còmode, que sigui simpàtic, que sigui agradable que hi puguis interactuar, que et doni resposta immediata al que et diuen, amb bons articulistes, que no es quedi només amb un titular.” [ETR4]*

## 10. El diari ideal

### 10.1 Atributs positius

*“Fa 5 anys, l'Ara tenia l'oportunitat de ser el nou diari digital de Catalunya i crec que la van pifiar sortint en paper cada dia. Tenia uns suplementos molt bons els caps de setmana que ha acabat eliminant suposo que per un tema de costos. Ha fet contingut de pagament. Crec que ho fan molt bé a les xarxes socials, sobretot a Twitter i Facebook. Crec que tenien un gran problema de model de negoci des del primer dia.” [ETM3]*

*“El diari Ara neix amb una plataforma digital molt potent i com a complement d'això tenen el diari en paper. La manera que tracten la informació. Més personalitzada i en estil reportatge. És com una pàgina web en paper.” [ETR2]*

## 10. El diari ideal

### 10.2 Atributs negatius

Contràriament, els aspectes destacats en negatiu remetent a:

- Males pràctiques periodístiques a nivell de contingut (manca de valor, sensacionalisme, falta de rigor i veracitat...) > Tot *breaking news*.
- Mala praxis a nivell empresarial: amb l'objectiu de reduir despeses, sovint, la política de personal dels mitjans consisteix en aplicar sous reduïts als treballadors o incorporar la col·laboració no remunerada de periodistes externs.
- Aplicar erròniament una estratègia de paywall.

## 10. El diari ideal

### 10.2 Atributs negatius

*“Hi ha diaris digitals que els agrada més la quantitat que la qualitat i juguen amb un titular provocatiu, tendències políticament...” [ETR5]*

*“És un tema a tractar el com s'intenten captar audiències. S'intenten captar molts clics (...). Et fixes en altres mitjans i veus que moltes vegades guanyen moltíssimes visites per notícies sense fonament. Criden l'atenció i piques i després et pots sentir estafat perquè no és el que esperes, però ells ja han comptabilitzat aquell clic.*

*“Hi ha un altre model de mitjà de comunicació i, en això, Jot Down és un exemple: és un digital collonut però que no paga. Això està bé però jo pago a una gent cada setmana, periodistes treballant. Que no paguin em sembla escandalós, em sembla fatal. I aquesta és la perversió, eh, del digital. S'agafa a un escriptor de tant en tant i se li diu: fes-me un article que et vingui de gust i et dono nom, et poso el nom a la firma, et fas conegut... Hi ha molt digital molt ben fet que no paga a la gent. [ET7]*

# 11. Anàlisi DAFO



## 11. Anàlisi DAFO

	<b>Amenaces</b>	<b>Oportunitats</b>
<b>Transformació digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pèrdua del control de la difusió/distribució de continguts.</li> <li>▪ Depreciació del valor del contingut.</li> <li>▪ Innovació tecnològica constant &gt; Formació contínua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pràctica desaparició dels costos d'impressió i difusió en el format digital.</li> <li>▪ Generació de noves propostes de valor pel contingut.</li> <li>▪ Periodista multimèdia: guanya en autonomia, productivitat i abaratiment dels costos dels processos productius.</li> </ul>
<b>TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irrupció dels <i>blockads</i> que posa en perill l'eficàcia publicitària, especialment bàners.</li> <li>▪ Irrupció de la intel·ligència digital, capaç d'escriure articles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialització de nous formats publicitaris (inclou contingut i no solament l'espai publicitari).</li> <li>▪ Capacitat d'oferir contingut elaborat i <i>ad hoc</i> (vs. contingut estandarditzat).</li> </ul>
<b>Hàbits dels lectors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reticència dels lectors a pagar per continguts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existència de demanda latent de contingut de pagament per part de segments de clients: ex. informes de clips per sector empresarial, col·lectius professionals (metges, arquitectes...).</li> <li>▪ Creació de propostes de valor: model <i>freemium</i>.</li> </ul>

## 11. Anàlisi DAFO

	<b>Amenaces</b>	<b>Oportunitats</b>
<b>Sector dels mitjans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ecllosió de mitjans digitals.</li> <li>▪ Crisi del model de la publicació diària en paper.</li> <li>▪ Tendència envers una hipersegmentació del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sorgiment d'un model alternatiu de publicacions periòdiques en suport paper &gt; Sinergies <i>online-offline</i>.</li> <li>▪ Estratègia de segments i/o nínxols &gt; la major pressió la tenen els mitjans generalistes; sobretot els que tenen doble format.</li> </ul>
<b>Mercat publicitari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparició d'actors més competitius en el mercat publicitari (publicitat digital vs. publicitat <i>offline</i> en suport paper).</li> <li>▪ Competència amb Google, xarxes socials i altres actors de la xarxa <i>display</i> (blogs...) pel pastís publicitari.</li> <li>▪ La publicitat <i>online</i> és molt més barata que la <i>offline</i> i existeixen mètriques capaces de demostrar la seva eficàcia (amenança i oportunitat en funció de les mètriques).</li> <li>▪ Existència de frens en segments analògics.</li> <li>▪ Esgotament del bàner?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilitat d'establir relacions a nivell de creació, distribució i comercialització de continguts i espais publicitaris.</li> <li>▪ Oferir campanyes de publicitat als anunciants a les xarxes socials &gt; Transitar cap a un model de negoci d'agència de màrqueting digital.</li> <li>▪ Augment de la partida pressupostària de les empreses per publicitat digital.</li> <li>▪ Possibilitat de combinar format web i en paper però amb certa periodicitat.</li> <li>▪ Captació de nous segments d'anunciants: pimes, autònoms...</li> </ul>

## 11. Anàlisi DAFO

	<b>Debilitats</b>	<b>Fortaleses</b>
<b>Organitzatives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les redaccions petites en diaris digitals dificulten: Les estratègies de penetració i ampliació de mercats via continguts.</li><li>▪ No permet implementar estratègies comercials més profundes a nivell de màrqueting <i>online</i> i <i>offline</i> (<i>social media</i>, correu e-Màrqueting, hipersegmentació d'audiència).</li><li>▪ Poca i/o insuficient divisió del treball? &gt; <i>Big data</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Permet un gran control de costos (estratègia de lideratge en costos); sobretot respecte als diaris en paper o en doble format.</li><li>▪ Malgrat tot, els diaris digitals estan executant una àmplia varietat de línies estratègiques de creixement en múltiples direccions: creació de formats publicitaris (producte), mercats (penetració i diversificació)...</li></ul>
<b>El català</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mercat potencial reduït i/o força limitat en un món globalitzat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ajuda molt a segmentar el públic objectiu.</li><li>▪ Ajuda a establir vincles emocionals/<i>engagement</i> amb el públic objectiu.</li></ul>

Organtiza:



**amic**

mitjans d'informació  
i comunicació

# 12. Conclusions

## 12. Conclusions

### 12.1 La transformació digital i els mitjans escrits

#### A) La transformació digital ha capgirat el model de negoci de tots els mitjans de comunicació

- L'eclosió de la tecnologia digital ha provocat una ruptura entre les dimensions de la producció i la distribució de continguts, la qual cosa ha desencadenat un procés de terciarització que ha redefinit totalment el model de negoci.
- El principal canvi que se'n deriva és la intermediació que exerceixen altres actors sobre els mitjans: buscadors (Google), xarxes socials, altres actors (bloguers....) i més recentment aplicacions RSS per a smartphone (Squid...) i que es tradueix en una certa pèrdua del control de la dimensió del negoci vinculat a la difusió.

#### B) L'entorn digital ha transformat la relació entre mitjà i lector

- La relació ja no és ni unidireccional ni *top-down* sinó que respon a un esquema *bottom-up* (de baix a dalt), horitzontal, reticular i/o multi-nodal, interactiva i hipertextual.
- També han mutat els hàbits de consum dels lectors digitals (cultura de la gratuïtat, vies d'accés, infidelitat, durada de les visites/*engagement*...).

#### C) La transformació digital ha eliminat les barreres d'entrada de competidors

- El cost de crear un diari digital pràcticament ha desaparegut per la desmaterialització del procés productiu.
- La desaparició de la impremta i de la publicació com a producte físic fa que la inversió inicial sigui molt baixa; i això pot esperonar la creació de noves capçaleres, sobretot de petita dimensió (amb pocs professionals).

## 12. Conclusions

### 12.2 El panorama dels mitjans digitals en català

#### A) Catalunya ofereix les condicions objectives per veure créixer el mercat digital

- Catalunya presenta les condicions socials i tecnològiques propícies per un creixement del mercat dels continguts digitals en català.
- Més difícil de determinar és si la dimensió del mercat pot sostenir l'actual oferta de mitjans escrits en aquesta llengua.

#### B) L'evolució del nombre de mitjans a Catalunya ha estat negativa però molt positiva per als socis d'AMIC

- Malgrat els condicionaments objectius i la desaparició de les barreres –financeres– d'entrada per a la creació de nous mitjans escrits digitals (en català), aquest fenomen no ha tingut lloc; ans al contrari, el saldo de mitjans ha estat negatiu en els darrers anys a Catalunya.
- L'evolució dels mitjans socis d'AMIC, en canvi, ha estat molt positiva a tots els nivells: captació d'un gran nombre de nous lectors i augment de les pàgines visitades.

## 12. Conclusions

### 12.3 El model de negoci dels mitjans digitals

#### A) S'ha establert un nou model de negoci dels mitjans digitals escrits

- Actualment es pot dir que ja existeix un model de negoci clarament definit tot i que és molt més complex, polièdric i dinàmic que l'anterior, no només pel moment de continu canvi tecnològic, sinó també perquè admet una *geometria variable*.

Això significa que un mitjà pot apostar per unes determinades vies de negoci i descartar-ne d'altres, o bé que aquestes permeten una adaptació personalitzada (*customització*), i que entra dins de l'àmbit de la innovació i el desenvolupament de producte.

#### B) La publicitat continua essent la principal via d'ingressos

- Els ingressos per publicitat digital constitueixen la principal font d'ingressos dels mitjans.
- La despesa en publicitat digital per part dels anunciats creix, en part, pel detriment de l'analògica. No obstant, aquest tipus d'inversió també va experimentar un considerable retrocés en el decurs de la recent crisi econòmica.
- El gruix dels ingressos de la publicitat digital se les emporten, de forma general a tot el món, les grans empreses tecnològiques mitjanceres abans esmentades (Google, xarxes socials, bloguers i *YouTubers influencers...*)

## 12. Conclusions

### 12.3 El model de negoci dels mitjans digitals

#### C) La captació de lectors és el canal indirecte per captar anunciants i vendre anuncis i/o espais publicitaris

- La captació d'usuaris, o la segmentació dels mateixos, continuen sent els principals elements de negociació entre anunciants i mitjans a l'hora de comercialitzar anuncis, espais publicitaris i preus, malgrat uns i altres tinguin interès en emfatitzar altres mètriques (KPI).
- Els anunciants prioritzen mètriques d'eficàcia publicitària (clics), mentre que els mitjans incideixen més en el volum d'usuaris únics (generalistes), i perfil dels usuaris, temps de navegació per visita, nombre de pàgines vistes per sessió... (territorials i temàtics).
- Les audiències/mètriques han de ser veraces i, per tant, ser auditades, per tal de generar confiança en els anunciants. Els diaris digitals socis d'AMIC, i la majoria de les capçaleres de Catalunya ho estan; fins i tots les petites; a diferència del que succeeix a la resta de l'Estat.

#### D) El contingut continua sent la peça central de la cadena de valors dels mitjans de comunicació escrits

- La proposta de valor dels continguts és el centre de gravetat de l'activitat dels mitjans i el *reclam* per captar l'interès dels lectors reals i potencials, per poder, en última instància, pressionar a l'alça els preus de la publicitat i captar i fidelitzar anunciants.
- Els mitjans fan una proposta de valor de llurs continguts a partir de determinats eixos: la innovació, la originalitat, formats multimèdia i multiplataforma, i la interactivitat.



## 12. Conclusions

### 12.3 El model de negoci dels mitjans digitals

#### E) Els ingressos dels lectors per adquisició de continguts, els grans damnificats del nou model de negoci

- En el model analògic de premsa escrita, els ingressos per compra del diari eren una font important de negoci, tot i ser inferior a la facturació per publicitat.
- Actualment, la via del pagament de continguts digitals és la menys nítida de totes ja que té pros i contres (ingressos directes vs. possible fuga d'audiència) i és la que genera menys consens entre els responsables de mitjans. En conseqüència, aquesta és una via que cada mitjà avalua i decideix aplicar o no i la forma de fer-ho (mur de pagament, *freemium*, *metered content*, pagar pel que es vol...).
- La crisi d'aquesta via de negoci és la que sobretot ha esperonat la recerca de noves oportunitats de negoci.

#### F) Els diaris digitals estan adoptant ràpidament noves vies de negoci i n'estan desenvolupant de pròpies

- La major part de mitjans entrevistats estan adoptant una o diverses vies complementàries de negoci que van més enllà de la mera comercialització d'espais publicitaris:
  - ▶ Creació de nous continguts publicitaris (contingut patrocinat).
  - ▶ Creació i comercialització de continguts per a tercers (altres mitjans, empreses, associacions, administracions públiques...).
  - ▶ Crear noves publicacions en suport paper sota un nou enfocament.
  - ▶ Sent proactius a nivell organitzatiu: creació de capçaleres, establiment d'aliances i col·laboracions...
  - ▶ Recerca de sinergies *online-offline*: esdeveniments, seminaris..., patrocinats, esdeveniments amb preu d'entrada...
  - ▶ Generació i comercialització de continguts premium de pagament: entrevistes a temps real, llibres electrònics...
  - ▶ Crear mecanismes per crear i enfortir vincles amb les audiències i/o la comunitat per captar ingressos via mecenatge massiu o *crowdfunding*.
- Les subvencions públiques tenen un impacte escàs en la major part dels diaris.

## 12. Conclusions

### 12.4 Avaluació de l'estratègia de negoci dels mitjans socis d'AMIC

#### A) L'orientació dels mitjans digitals socis d'AMIC és adequada i completa

- S'està treballant l'audiència i els anunciants tant a nivell de captació, com de fidelització.
- La captació de trànsit web directe i de subscriptors és una bona estratègia per combatre la mediació de les grans empreses tecnològiques.
- S'implementen estratègies i accions destinades a intentar ampliar l'actual quota de mercat (penetració) però també hi ha una orientació envers nous nínxols de mercat i segments (nous mercats) a través de múltiples accions:

## 12. Conclusions

### 12.4 Avaluació de l'estratègia de negoci dels mitjans socis d'AMIC

- Innovació en producte/qualitat del producte (continguts informatius) i en formats d'anuncis.
- Posicionament i imatge de la marca.
- Posicionament del web: SEO i presència a Internet: social media.
- Estratègia de segments/nínxol.
- Estratègies organitzatives: aliances, creació de noves capçaleres...



Font: TNS

La finalitat: captar nous anunciants, mantenir i vendre més als anunciants actuals i augmentar el benefici marginal (pressionant a l'alça els preus de la publicitat).

## 12. Conclusions

### 12.4 Avaluació de l'estratègia de negoci dels mitjans socis d'AMIC

**B) El diaris generalistes són els que tenen una estratègia més complicada atesa la proliferació de mitjans escrits online temàtics i territorials**

*“El que està passant és que surten nous diaris digitals i són hipersegmentats: El Crític, Via Empresa... molt concrets.” [Exp1]*

**C) La tipologia del contingut no genera heterogeneïtat en el model de negoci. La diferència rau en el tipus de suport (paper vs. digital)**

■ No es detecten diferències significatives entre els diaris digitals generalistes i els territorials i temàtics més enllà de l'orientació del contingut i de l'estratègia de cobertura de mercat (mercats massius vs. estratègia de segments i/o nínxols). La gran diferència rau en el format: digital enfront paper.

## 12. Conclusions

### 12.5 Altres conclusions

#### A) La premsa escrita en perill d'extinció?

- Aquest és un dels grans interrogants; però des d'una òptica de mercat, sembla inexorable la seva desaparició, si més no de les publicacions impreses a diari, per l'alteració continuada de la relació cost benefici derivada de la caiguda sostinguda de lectors analògics i dels costos associats a la producció industrial d'un diari físic.

#### B) Manca una visió clara del mapa de competidors

- Es desestimen altres actors que estan copant una gran part del mercat de la publicitat digital: Google, les xarxes socials i altres actors de la xarxa *display* com bloguers...

*"Google només et cobra si tu fas clic. És molt seriós això." [Exp1]*

#### C) Les aliances dels diaris *online* per controlar la distribució han fracassat.

- Les aliances per crear plataformes de difusió no han aconseguit reduir la distribució de continguts gratuïts i, per tant, no han pogut imposar el model *paywall* sobre el gratuït.

# 13.Recomanacions

## 13. Recomanacions

### 13.1 Recomanacions

#### I.- Explotar algunes vies de negoci existents:

- Els diaris associats no estan aprofitant determinades oportunitats de negoci al seu abast.
- Una font d'ingressos clara sobre la que no s'està actuant és el servei de correu e-Màrqueting, atès que només s'empra per comunicar-se amb el lector, però s'està deixant al marge la dimensió de màrqueting directe (publicitat inserida en els butlletins electrònics) i de les xarxes socials: promocions per clients a les xarxes socials com concursos, subscripcions o *leads*...

*“Si la teva estratègia de cobertura passa per Facebook, per exemple, les regles de joc te les posa Facebook. Llavors tu t'arrisques a que Facebook digui: a partir d'ara els continguts d'informatius no es poden posar en el mur. Llavors, si les teves estratègies de captació de públic també es construeixen amb un actiu propietat de Facebook tens un problema. No saltres haurem de corregir això intentant que els lectors de Facebook es donin d'alta a la meva base de dades. Llavors, fas un sorteig d'un cap de setmana a Mallorca... Fas alguna cosa.” [Exp1]*

**Potser els mitjans haurien de transitar cap a un model d'agència de màrqueting digital per als seus anunciants, per tal d'oferir un servei complet quant a comunicació i promoció digitals dels seus anunciants.**

## 13. Recomanacions

### 13.1 Recomanacions

**II.- Encara hi ha molts segments amb una demanda de productes periodístics no satisfets.**

- Tot i que s'estan generant esforços creatius per idear i llençar nous formats i productes informatius, encara hi ha molts nínxols de mercat per cobrir. Per exemple, hi ha sectors empresarials, col·lectius professionals... als quals se'ls podria vendre continguts adaptats com ara informes de clic, nous continguts patrocinats, etcètera.
- Òbviament, això requereix implementar una estratègia de desenvolupament de nous productes i/o formats.

*“Una opció és oferir un producte més segmentat. Per exemple sóc un digital i faig premsa general. Llavors jo tinc dos negocis: un negoci de distribució i un de continguts. Aleshores negoci amb La Caixa que tots els seus directors d'oficina rebran un resum d'actualitat econòmica fet per mi i amb el logo de La Caixa al capdavant; és a dir: la mateixa còpia del content factory amb un altre canal de distribució, per tenir més rendibilitat, i el resultat es que faig un producte adaptat a un target molt concret que són els empleats de La Caixa i que cada dia unes píndoles d'actualitat econòmica; llavors tu tens una redacció d'economia que està cada dia alimentant el teu diari generalista.” [Exp1]*



## 13. Recomanacions

### 13.1 Recomanacions

#### III.- No tot nou producte té perquè tenir cabuda en el mercat

- En tot cas, correspon a cada mitjà idear i donar forma als nous productes a comercialitzar, que no pel fet de tenir un caràcter d'innovació, han de funcionar forçosament.

*“Imagina't una sèrie d'entrevistes en pisos buits que estan en venda i que cada entrevista la fas en un pis diferent d'una agència a la que li interessa vendre aquells pisos. A tu l'agència et pagaria uns diners (...) perquè seria la manera d'ensenyar-los, perquè és una manera de cridar l'atenció; i podries mantenir l'honestedat periodística perquè la relació amb l'entrevistat seria igual que la que tindries si ho fessis a la redacció o en un plató. (...) No ens va funcionar; (...) [però] al final és trobar-ho. (...) [1] La llibertat no estaria condicionada.” [ETM2]*

*“El segon ebook que vam fer va ser un recull de receptes de cuina que s'havien fet en el suplement d'El Periódico. Vam agafar 100 receptes i el vam fer. (...) En vam vendre com 1.000 i pico, i cada vegada fèiem una prova i cada vegada que fèiem un bàner de promoció, 500 (exemplars), amb el qual dius: aquest és el camí. Hem de començar a treure els continguts aquests de l'hemeroteca, que ja tenim els drets. L'únic cost, l'únic cost era els 50€ de l'ISBN o els 40 que val.” [Exp2]*

## 13. Recomanacions

### 13.1 Recomanacions

**IV.- Manca una major capacitat dels mitjans per aprofundir en la seva estratègia de nínxol i fins i tot de màrqueting directe (*one to one*) via *big data* (minoritari).**

- Com a exemple podria agafar-se una publicació de cuina i que segmentés els seus lectors en els aficionats a la pastisseria, els vegetarians... I segmentar continguts, anunciant i estratègies.

*"Planeta: fa llibres, té autors i fan llibres. La meua reflexió amb Planeta és: tens la base de dades de la gent de Barcelona que li agrada llegir novel·la negra? No... trenta anys venent llibres de Heneith Mankel... i dius què no saps a qui li interessa la novel·la negra?... doncs ara quan hi ha un autor nou que valora si publicar amb tu o amb Random House Mondadori, tu què li dius? Quin argument tens? "Mi presencia en la red de quioscos es muy fuerte". Però la gent ja no compra els llibres en els quioscs, no? Per contra si tu tinguéssis una base de dades 150 mil persones interessades en novel·la negra i tu a l'autor li dius: et donaré a conèixer a tota la meua base de dades. Això és xulo." [Exp1]*

## 13. Recomanacions

### 13.1 Recomanacions

**V.- Vendre continguts *freemium* en mercats foranis (en anglès).**

- Algun mitjà ha fet alguna acció concreta de venda a mercats exteriors (exportació?) mitjançant l'elaboració de continguts *freemium* en anglès sobre algun tema candent i amb possible interès internacional (minoritari).

**VI.- S'ha de treballar més la monetització dels vincles emocionals amb l'audiència.**

Els socis d'AMIC no estan explotant amb la mateixa intensitat que d'altres col·lectius socials i professionals, com ara els músics, l'*engagement* amb els lectors per tal de captar ingressos a través de la via del *crowdfunding*, tot incloent en llurs webs una aplicació per rebre donatius dels lectors i/o subscriptors (*pay what you want*).

**VII.- Aquesta via d'ingressos s'adapta especialment bé al model gratuït i, en menor mesura al *freemium* (es fixa un preu mínim que l'usuari pot augmentar).**

*"Mirarem com l'audiència pot pagar per altres recursos que poden ser: el club del subscriptor i fer una sèrie de promocions, sortejos de llibres, viatges, estades a balnearis, etc. en els que puguin participar." [ETR5]*

**VIII.- El model de contingut de pagament (*pay*) és el més complicat de mantenir**

- Atesa la gran quantitat d'informació gratuïta similar que *circula per la xarxa* i a nivell *offline* (ràdio, tv o premsa escrita gratuïta o de pagament) > Pot ser recomanable encaminar-se cap a un model *freemium* (pagar per un article sencer) o *metered* (adquirir una espècie d'abonament de descàrregues de continguts *freemium* i premium a menor cost unitari per a l'usuari).

- *Seria recomanable abaratir el cost de descàrrega per article ja que alguns mitjans cobren per un de sol el preu equivalent a un exemplar en paper.*

# 14. Síntesi i **idees claus**

## 14. Síntesi i idees claus

- S'ha d'acabar d'interioritzar la transició d'un concepte d'empresa industrial (fabricant d'un producte) a una empresa de serveis; no per orientar-se a la distribució de continguts exclusivament, sinó mitjançant la via de l'ofertament de serveis *online* i *offline* > Ja s' està fent però de forma incipient. Cal aprofundir-hi.
- Com a exemples es poden citar l'organització d'esdeveniments *offline* (tallers, seminaris...) o la comercialització de productes i/o serveis en *streaming* (per ex. una entrevista a una personalitat política retransmesa en *streaming* i que pugui visualitzar-se previ pagament d'un preu).
- En resum, el model de negoci ha mutat ja no es basa exclusivament en la doble via d'ingressos procedents del pagament de continguts per part del lector i de la publicitat perquè la transformació digital ha capgirat completament la cadena de valor a nivell de producció i distribució i ha propiciat la multiplicació i diversificació dels actors; això està obligant a adoptar una estratègia de negoci polièdric i multifactorial que cada vegada més es basa en la incorporació de noves estratègies que passen per la recerca de sinergies *online-offline*, la diversificació de productes, la terciarització (transitar cap a un model d'empresa de serveis) i la diversificació de mercats.

# 15. Annex

## 15. Annex

### 15.1 Llistat dels diaris digitals territorials socis d'AMIC ordenats per nombre d'usuaris. Juny 2016

Diari digital	jun-16	Diari digital	jun-16	Diari digital	jun-16
DELCAMP.CAT	632.217	ANOIA DIARI	29.982	ELCARGOL.COM	5.763
DIARIDEGIRONA.CAT	449.954	CONTRAPUNT.CAT	25.522	LAPREMSADELBAIX.ES	5.206
REGIÓ7.CAT	253.028	INFOANOIA.CAT	25.017	ELSETMANARI.CAT	4.869
ARAGIRONA.CAT	116.323	ELRIPOLLES.INFO	22.340	MOLLERUSSA.TV	4.189
SEGRE.COM	85.193	AQUIBERGUEDA.CAT	20.848	SABADELL INFORMA!	4.030
OSONA.COM	83.163	REVISTACAMBRILS.CAT	19.770	VEUANOIA.CAT	2.504
EIXDIARI.CAT	81.062	TARRAGONA21.COM	18.663	COMARQUESNORD.CAT	2.405
AGUAITA.CAT	72.088	TERRITORIS.CAT	17.168	INFOCAMP.CAT	2.179
TOTSANTCUGAT.CAT	70.245	EBREDIGITAL.CAT	15.563	SANT CUGAT INFORMA!	2.023
EL9NOU.CAT	67.012	BALAGUER.TV	14.184	RUBI INFORMA!	1.930
TOTMATARO	65.129	LLEIDAALMINUT.COM	13.934	ONABAGES.CAT	1.812
EMPORDA.INFO	54.463	VIUMOLINSDEREI.COM	12.699	GRANOLLERS INFORMA!	1.662
DIARIMES.COM	48.345	7ACCENTS.CAT	9.681	LAGUIADEREUS.COM	1.343
REUSDIGITAL.CAT	46.543	TERRASSA INFORMA!	8.965	MANRESA INFORMA!	1.213
ISABADELL.CAT	39.863	MOLLETAMA.CAT	8.174	IMAGINARADIO.COM	913
RUBITV.CAT	36.862	ARAVALLS.CAT	7.532		
CAPGROS.COM	36.821	VIUREALSPIRINEUS.CAT	6.950		
ARAGRANOLLERS.CAT	32.419	TARREGA.TV	6.629		

## 15. Annex

### 15.2 Llistat dels diaris digitals temàtics i generalistes socis d'AMIC ordenats per nombre d'usuaris. Juny 2016

Diari digital - Generalistes	jun-16
NACIODIGITAL	2.408.787
ARA.CAT	1.942.170
MON.CAT (fins Agost 14 singular)	1.589.616
DIRECTE.CAT	588.662
RACOCATALA.CAT	324.974
DIARICATALA.CAT	179.323
CATALUNYA PRESS	9.664

Diari digital - Temàtics	jun-16
CATORZE.CAT	375.774
ADOLESCENTS.CAT	330.711
TIMEOUT.CAT	258.994
WELOBA.CAT	182.116
SOCPETIT.CAT	121.362
VIASONA.CAT	114.700
NUVOL.COM	96.948
ETSELQUEMENGES.CAT	83.028
ELCRITIC.CAT	75.409
SURTDECASA.CAT	74.809
BENEGRE.CAT	67.435
DIARIEDUCACIO.CAT	53.505
BUTXACA.COM	49.918
FOTLIPOU.COM	38.302
VIAEMPRESA.CAT	30.091
ENDERROCK.CAT	27.135
FOSBURY.CAT	14.807
CATALUNYALLIURE.CAT	13.257
LLIUREIMILLOR.CAT	12.818
PANXING.NET	9.449
CRONICANEGRA.CAT	9.356
TEATRAL.NET	8.817
GEOPOLITICA.CAT	8.741
DIARITREBALL.CAT	7.450
TOTESPORT.CAT	5.307
AMIC	810



# 16. Autoria i equip de recerca

## 16. Autoria i equip de recerca

GR **Konekto**

**UVIC**  
UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA

**Héctor Navarro Güere**  
Professor titular UVic-UCC  
Coordinador del GR **Konekto**  
hector.navarro@uvic.cat  
Twitter: Caraquen



**Ignasi Coll Parra**  
Professor associat UVic-UCC  
ignasi.coll@uvic.cat



**José Carlos Piñero Pantín**  
Responsable del Departament  
d'Estudis de Mercat i Màrqueting Digital  
de Colell Assessors



Investigador associat a la UVic-UCC  
Tel. 973 22 90 90  
jpinerop@colellassessors.com



**20** anys **amic**

mitjans d'informació i comunicació

*Mitjans de proximitat  
periodisme de confiança*

## Estudi sobre els mitjans de comunicació digitals socis d'AMIC

Organitza:

 **amic** mitjans d'informació  
i comunicació

Autors:

**GR Konekto**

**UVIC**  
UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA