

La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals
(CCMA) davant els reptes de la transformació digital
(2014-2018)

Audiències, rutines professionals i noves tendències a Televisió de
Catalunya (TVC) i Catalunya Ràdio

Pablo Gómez-Domínguez

VOLUM III

TESI DOCTORAL UPF / 2019

DIRECTORS DE LA TESI

Dr. Josep Gifreu i Pinsach i Dr. Reinald Besalú Casademont

DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ



5.3.3. Anàlisi *cross-media* dels programes de TVC

5.3.3.1. Programes diaris

5.3.3.2. Gènere Informatiu

5.3.3.2.1. (324cat) *Telenotícies migdia / Vespre / Cap de setmana Migdia*

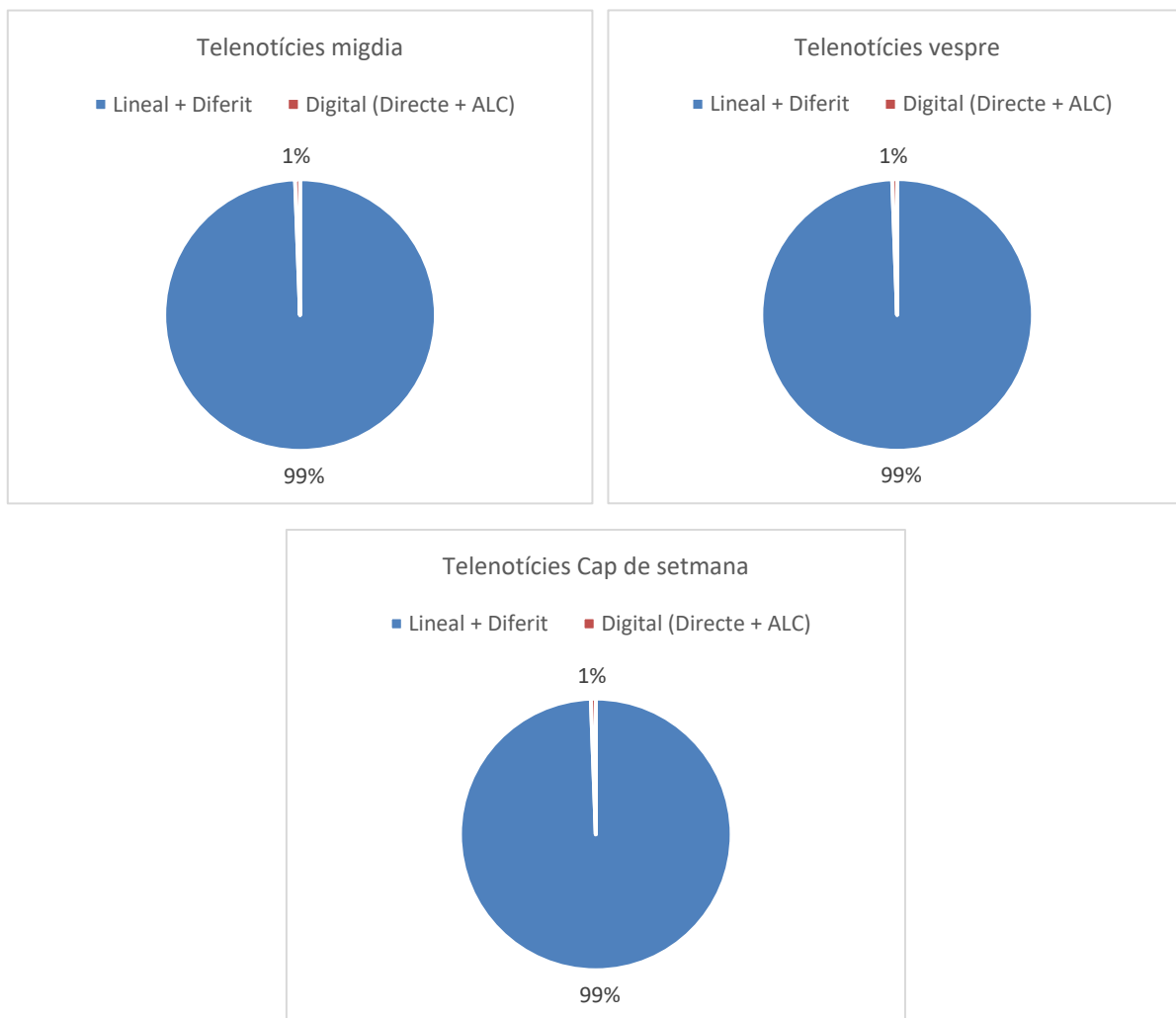
L'anàlisi de les edicions migdia, vespre i cap de setmana migdia³⁰⁶ dels telenotícies comporta una limitació des del punt de vista digital que cal especificar. Per criteris editorials i d'aposta estratègica (unificació de marca) es va decidir que l'oferta informativa de TVC i de Catalunya Ràdio es canalitzarien a través d'un sola marca digital: el 3/24. Aquesta decisió va afectar especialment la presència de les xarxes socials on, a més de comptes temàtics minoritaris, el 3/24 és la presència corporativa sobre la qual s'inverteix la major part dels esforços.

Des del punt de vista digital, aquesta decisió no va suposar la desaparició dels portals d'informació de Catalunya Ràdio i TV3, ni tampoc dels webs de programa dels telenotícies. Des del punt de vista del consum audiovisual sí que podem aïllar el que pertoca a cadascuna de les edicions analitzades, però en l'àmbit social només podem treballar amb les dades del 3/24.

El *Telenotícies* és el primer programa que es va posar en marxa als començaments de les emissions de TV3 (fase de proves). No només és un espai de llarga trajectòria, sinó un dels que més rendiment en audiència lineal aporten a la CCMA, situació que analitzarem a continuació. En primer lloc, però, cal fixar-se en el conjunt de gràfics amb el rendiment global (%) de cadascuna de les edicions analitzades a l'àmbit lineal i digital. Tal com podem comprovar, totes comparteixen el mateix repartiment del consum, amb un 99% provinent del lineal + diferit i només un 1% del digital (directe +ALC).

El pes de l'audiència lineal, en la línia del que hem dit, queda més que confirmada. Cal dir que aquests resultats no són anòmals tenint en compte els que hem vist fins ara en el cas de la ràdio, on de mitjana l'aportació del digital al consum global és del 3%.

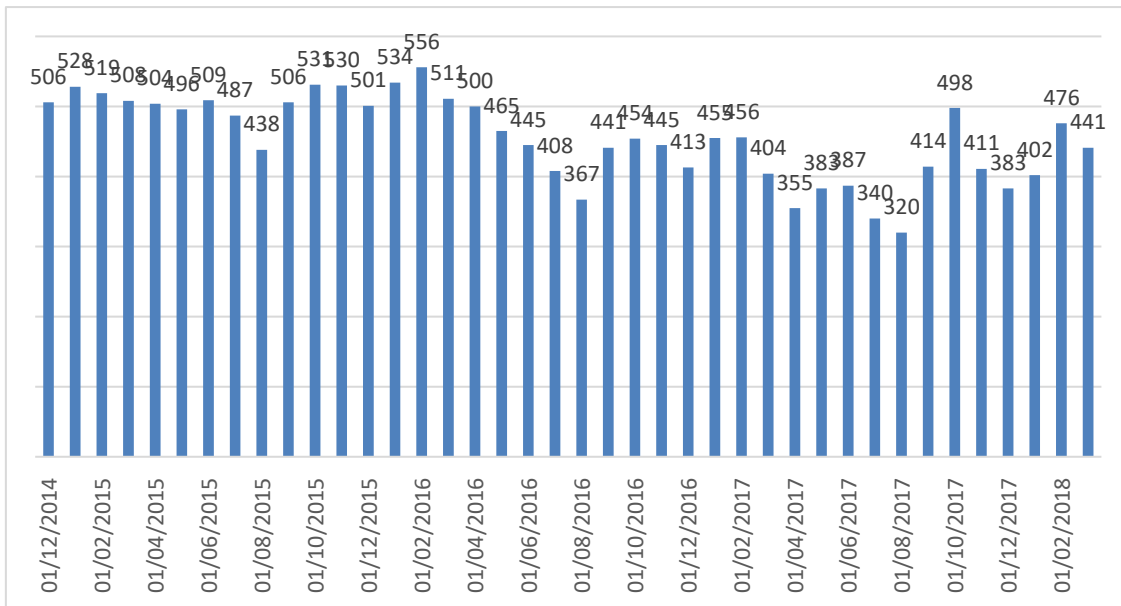
³⁰⁶ El mesurament d'audiència digital no diferencia entre les edicions vespre i migdia de cap de setmana.



Gràfic 281. Composició del consum (minuts) del Telenotícies migdia (esquerra-dalt), Telenotícies vespre (dreta-dalt) i Telenotícies Cap de setmana (baix) per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Des del punt de vista lineal, els telenotícies són un tipus de contingut que sempre s'ha programat en franges similars per totes les cadenes, tenint en compte que tant al migdia com al vespre (feiners) són espais de gran atracció de públic i *tractors* dels programes que els precedeixen. En aquest sentit, tots els TN examinats coincideixen parcialment o completament amb els informatius de la competència de les generalistes privades i La 1.

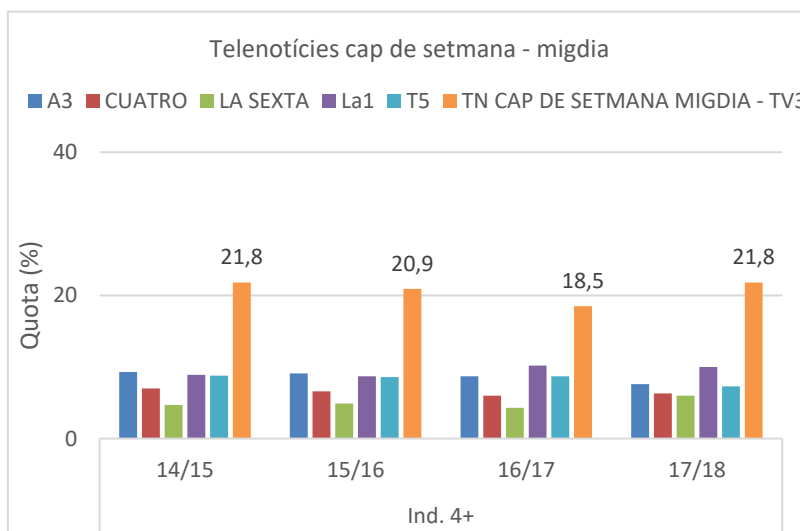
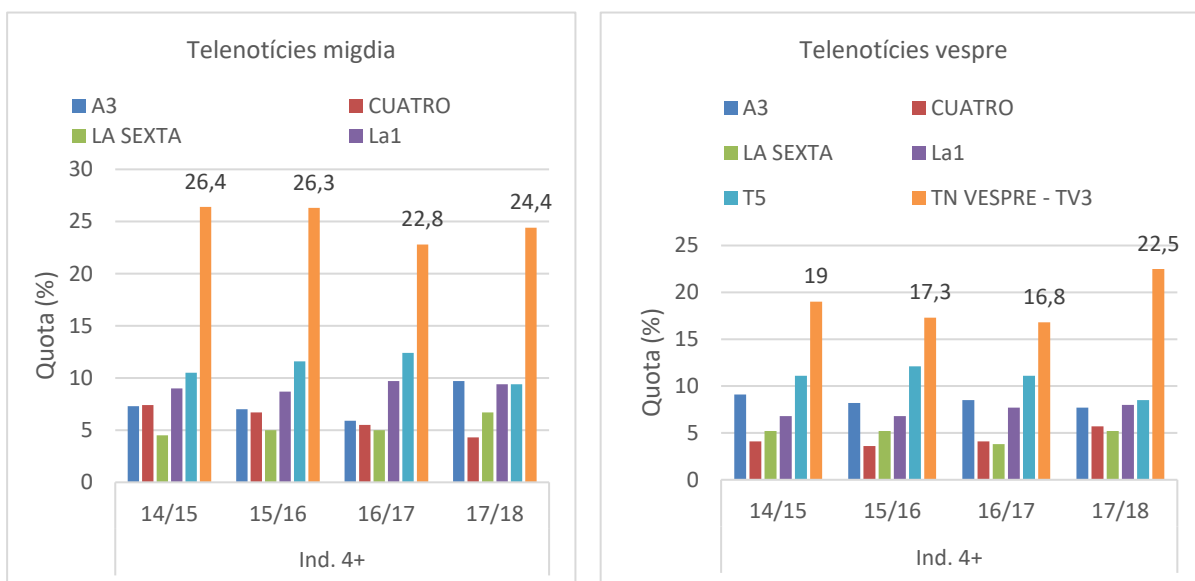
Aquests espais s'han mantingut líders a TV3 durant tot el període d'anàlisi, si bé a partir del segon trimestre de 2016 totes les edicions registren pèrdues de rendiment. Aquest descens és especialment significatiu en termes d'AM (000) entre el febrer i el juny 2016 (sense tenir en compte l'estacionalitat), tot i que anteriorment ja presentaven lleugeres pèrdues. Per il·lustrar aquesta tendència reproduïm a continuació la gràfica del *Telenotícies migdia*, on s'aprecia un decreixement de -111.000 espectadors.



Gràfic 282. Evolució de l'AM (000) del TN migdia. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar – Infosys (LINEAL CAT Ind.4+ TSD)

En termes de quota, si observem el conjunt gràfic que es presenta a continuació, es pot observar amb més claredat l'efecte del decreixement entre la temporada 15/16 i la 16/17; tot i que en cap moment es perd el lideratge i la distància amb els informatius de la competència es manté. La pèrdua no és de la mateixa magnitud per a totes les edicions analitzades. Mentre que el *TN migdia* i el *Cap de setmana migdia* perden -3,5 punts i -2,4, el *TN vespre* perd -0,5 punts. També cal destacar que les posicions de partida no són les mateixes per a tots els conjunts.

Vist això, l'evolució natural no feia preveure un canvi com el que observem entre les temporades 16/17 i 17/18, especialment en el cas del *TN vespre* (+5,7 punts), que és l'únic que incrementa significativament la quota de l'espai davant les xifres que registra a les primeres temporades que hem examinat. El *TN migdia* recupera +1,6 punts, però no se situa a nivells similars als de les temporades 14/15 i 15/16, quan registra les seves màximes; *TN cap de setmana migdia* sí que recupera els mateixos nivells de la temporada 14/15.



Gràfic 283. Evolució de la quota (%) del TN migdia, TN vespre i TN cap de setmana migdia envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a dades de Kantar Media – Infosys (CAT LINEAL Ind.4+ TSD)

Des del punt de vista demogràfic, tal com observem en el següent conjunt gràfic, l'audiència dels telenotícies es troba majoritàriament entre els 45 i els 65+ anys, especialment en els darrers. Si ens centrem en el període que va fins la temporada 16-17 podem observar que el descens d'espectadors no altera la distribució predominant, ni molt menys afegeix nous consumidors. La presència dels espectadors més joves (13-18 anys) és pràcticament nul·la, mentre que en els adults joves de 19-24 anys tenen una presència minoritària. No és fins als perfils de 25-34 anys que observem un cert pes en l'audiència total dels telenotícies.

La recuperació que es produeix a partir de la temporada 17/18 incrementa el consum especialment entre els segments que ja eren presents a les distribucions de partida, si bé és cert que en el cas del *TN vespre* hi ha un creixement notable (dins de marges petits) dels espectadors de 19-24 anys. Però probablement el més interessant és l'augment dels

que es troben entre els 45-64 anys, davant els de 65+ que fins aleshores eren majoritaris. Aquesta nova distribució s'observa amb claredat en el cas de la gràfica del *TN vespre*.

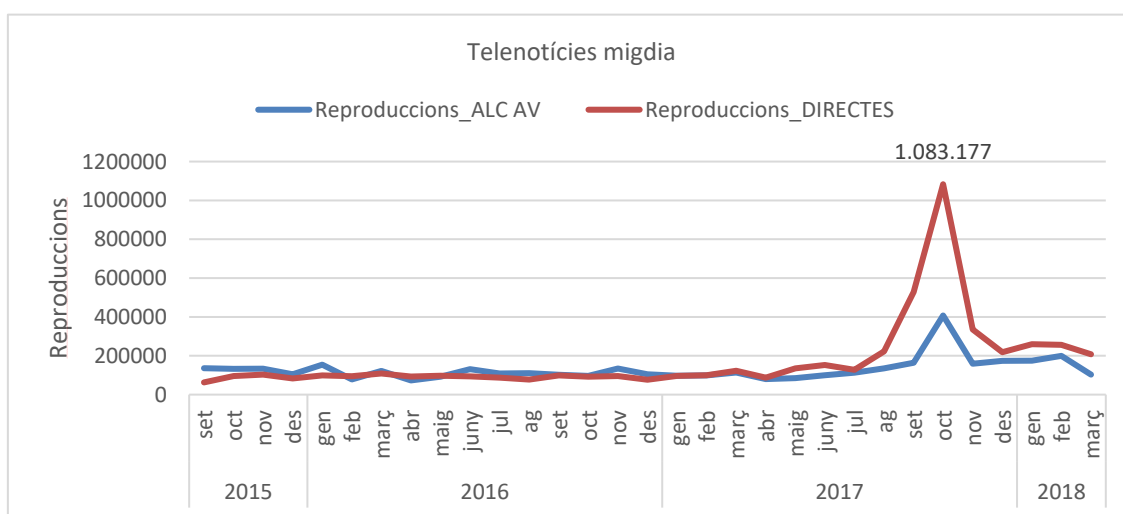


Gràfic 284. Evolució de l'AM (000) del TN migdia, vespre i cap de setmana migdia en funció del segment d'edat envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

De manera paral·lela, la valoració qualitativa dels telenotícies examinats es troba per sobre de la competència, tot i que per un marge mínim. Cap de les edicions baixa dels 8 punts de valoració global, i les puntuacions de credibilitat i imparcialitat també es mantenen a nivells elevats durant tot el període. De fet, la valoració qualitativa presenta una evolució inversa a la quota, i mostra un creixement constant entre les diferents onades examinades.

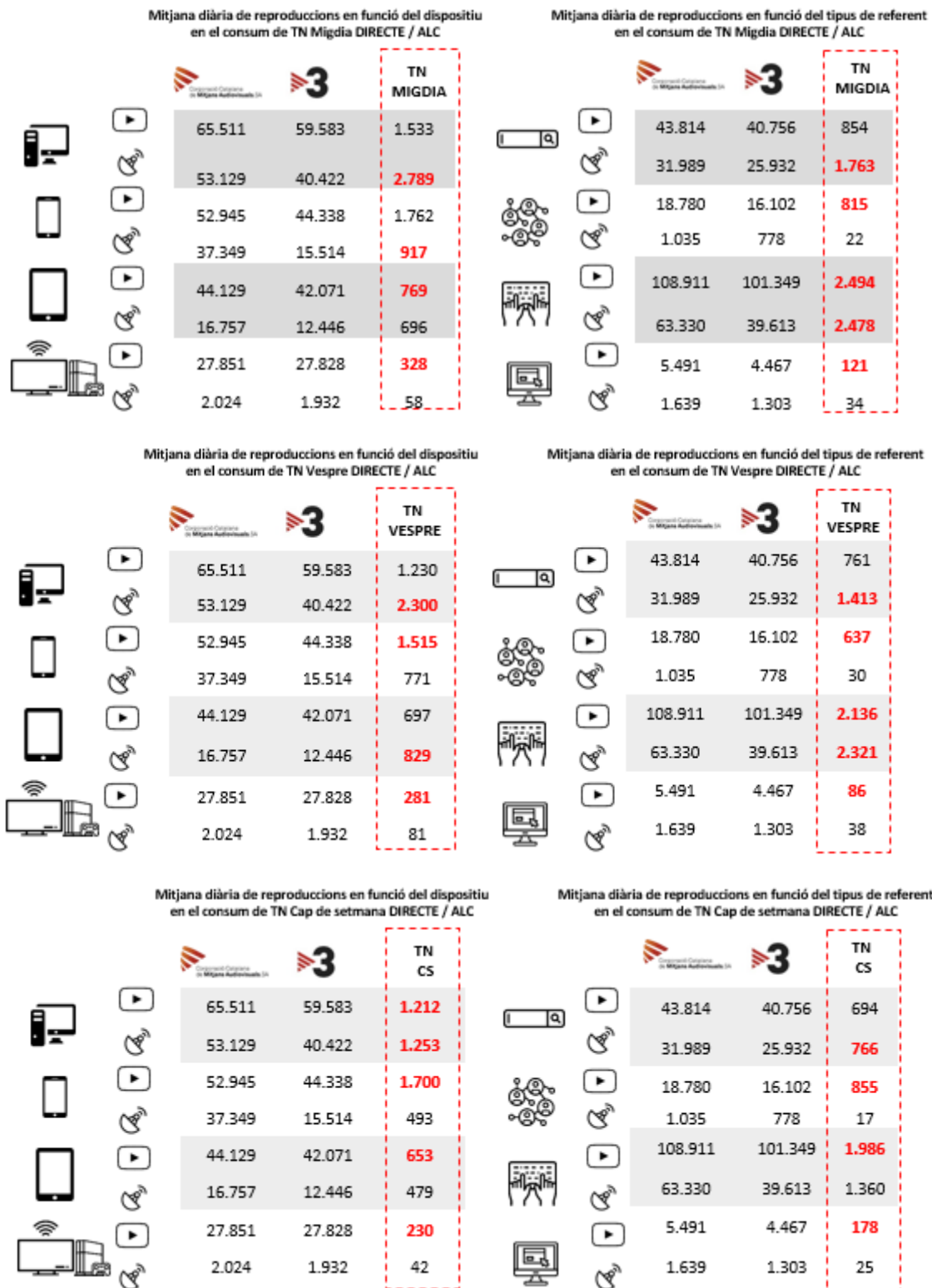
Pel que fa a les audiències digitals, el consum (reproduccions) en directe presenta una tendència de decreixement en el cas dels *TN vespre* i *Cap de setmana de migdia*, mentre

que s'incrementa gradualment en el cas del *TN migdia*. En el cas de l'ALC, trobem una estabilització del consum per a tots els espais entre l'inici del període i el juny de 2017. A partir de l'agost d'aquest any, però especialment amb la intensificació informativa de l'octubre, es registra un creixement sense precedents en el consum en directe de totes les edicions; per contra, l'ALC creix més moderadament. Aquest canvi sobtat és de la mateixa magnitud (en termes relatius) per a tots els telenotícies. Tal com s'observa a la gràfica, en el període posterior a aquest augment es mantenen nivells per sobre dels de partida en el cas del directe, però no de l'ALC. No obstant això, en termes de vinculació, el temps mitjà per reproducció va tenir un important descens en tots els espais a partir de l'abril de 2017, situació que no podem vincular amb cap fet informatiu rellevant. Per tant, els efectes de l'octubre sobre aquesta mètrica van ser més reduïts.



Gràfic 285. Evolució de les reproduccions de TN Migdia DIRECTE / ALC. Font: Elaboració pròpia a partir d'Adobe analytics

Els *TN migdia* i *Vespre* situen el PC com a dispositiu preferent de mitjana diària per al consum del programa en directe (*streaming*) i el mòbil per a l'ALC, mentre que en el cas del *TN cap de setmana migdia* trobem un equilibri entre ambdós dispositius amb un nombre de reproduccions superior ALC que en directe fetes des de mòbil. Pel que fa al tipus de referent, en directe totes tres edicions comparteixen el Typed/bookmarked en primera posició, seguit dels motors de cerca com a forns de captació; una situació que es reproduceix per al consum ALC, però cal afegir les xarxes socials, que obtenen nivells similars de captació que els motors de cerca. De fet, el domini de referència *social* revela una captació més elevada per a les reproduccions ALC que provenen majoritàriament de Facebook. La captació des de Twitter és majoritària per als directes, tot i que els nivells són força inferiors als de l'ALC.

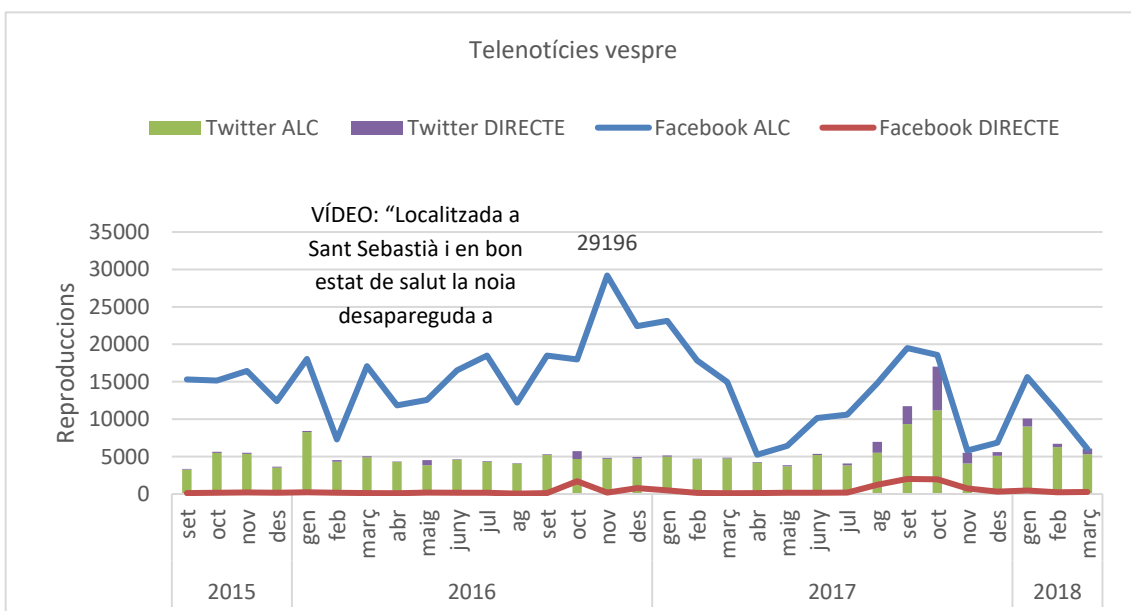


Il·lustració 170. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del TN Migdia, TN Vespre i TN Cap de setmana en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe Analytics

Específicament en el cas de les xarxes socials, el paper de Facebook com a font de captació principal cap al consum ALC presenta una tendència de decreixement per a totes

les edicions. En el cas del *TN migdia* i el *TN vespre* comença a partir del novembre de 2016, després de registrar una evolució irregular; el *TN cap de setmana migdia* ho fa a partir del març d'aquest mateix any. La captació d'aquesta xarxa cap als directes és pràcticament nul·la amb l'excepció d'un augment sobtat coincidint amb l'octubre de 2017. Twitter, en canvi, es manté estable com a font de captació ALC amb un lleuger decreixement en el cas del *TN cap de setmana migdia*. No és fins a l'agost de 2017 que comença a tenir un pes rellevant com a font de captació ALC i a mostrar una major aportació en el cas de les reproduccions en directe.

En el cas de l'edició de nit és interessant observar com un fet puntual –la desaparició d'una menor d'edat a Barcelona–, del qual es va fer una intensa campanya a les xarxes socials, pot generar un canvi sobtat superior al de l'octubre de 2017. Ho destaquem perquè evidencia la volatilitat del consum des d'aquests espais i perquè el fet competia amb les fites clau del procés d'independència de Catalunya, amb uns efectes que van tenir més efectes en la captació des de Twitter.



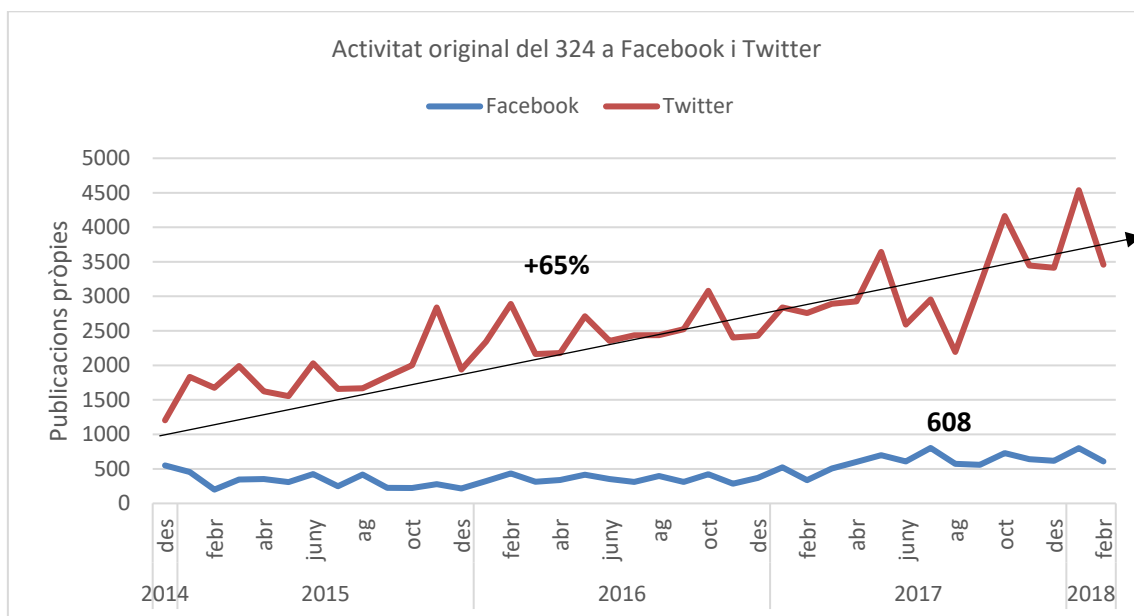
Gràfic 286. Evolució de la captació de TN Vespre des de Facebook i Twitter DIRECTE/ALC. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Per una altra banda, sobre l'anàlisi *social*, cal començar per indicar que el 3/24 té una base de seguidors superior a Twitter, amb una diferència de +246.154 seguidors respecte dels que té a Facebook. A més a més, entre l'agost de 2017 i el març del 2018 registra un important creixement que distancia encara més el volum de seguidors del 3/24 que acumula aquesta xarxa davant el total (85%).

El 3/24 inverteix una activitat força superior a Twitter, tenint en compte que el consideren la xarxa social preferent per a la distribució de material informatiu³⁰⁷ i que és on tenen una base més gran d'usuaris. Tal com es pot observar a la següent gràfica, el nombre de

³⁰⁷ Segons entrevistes amb professionals de la redacció digital del 3/24.

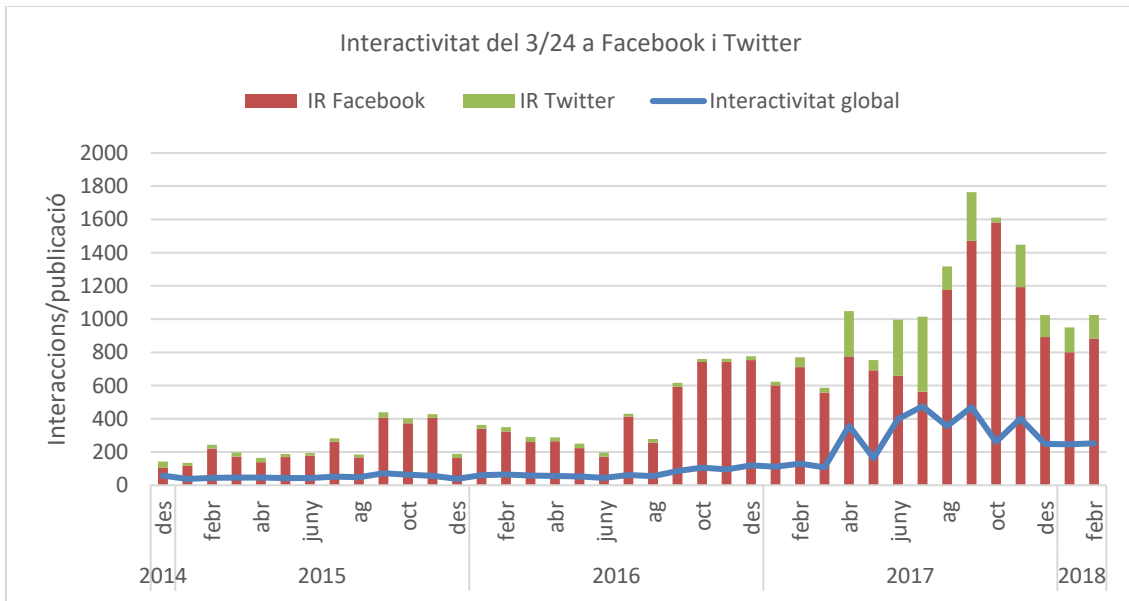
publicacions pròpies mensuals s'ha incrementat un +65% en aquesta xarxa entre el desembre de 2014 i el març de 2018; passant dels 1.675 tuits als 4.538. Aquest creixement ha estat constant i no es pot vincular al període d'intensificació de l'activitat informativa. Un exemple clar és que l'agost de 2017 (atemptats de Cambrils i Barcelona) coincideix amb la xifra mínima de publicacions per a tot el 2017.³⁰⁸ Al contrari, Facebook es manté estable durant la major part del període i fins al febrer de 2017 no registra un creixement.



Gràfic 287. Evolució de les impressions orgàniques del 3/24 a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

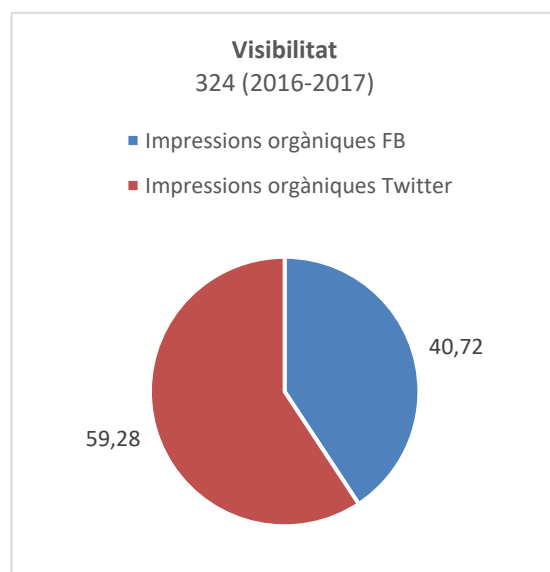
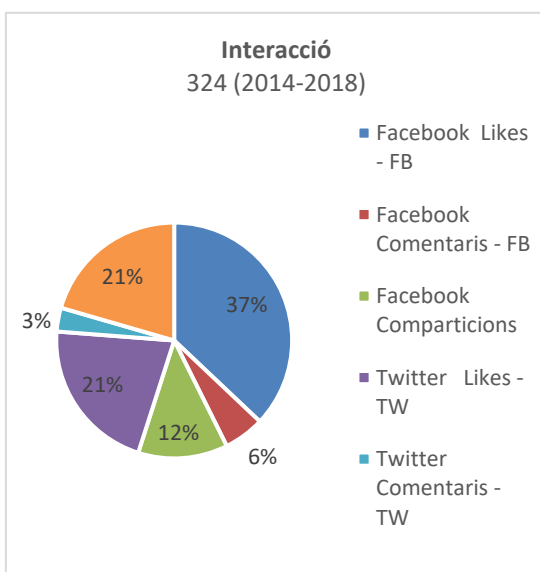
Paral·lelament, la interactivitat global associada a les publicacions del 3/24 es troba en nivells semblants per a Facebook i Twitter, amb un lleuger creixement que comença a partir del juny de 2015. Específicament, Facebook és el que resulta més beneficiat d'aquesta tendència, mentre que a Twitter decreix sobtadament l'any 2017. Concretament, aquest any les publicacions de Facebook van rebre 917 interaccions de mitjana, mentre que les de Twitter en van rebre 168. A més a més, tal com s'observa a la següent gràfica, el creixement de la interacció amb les publicacions de Facebook coincideix amb els mesos d'agost, setembre i octubre de 2017, dos dels quals d'una elevadíssima cobertura informativa per part del 3/24.

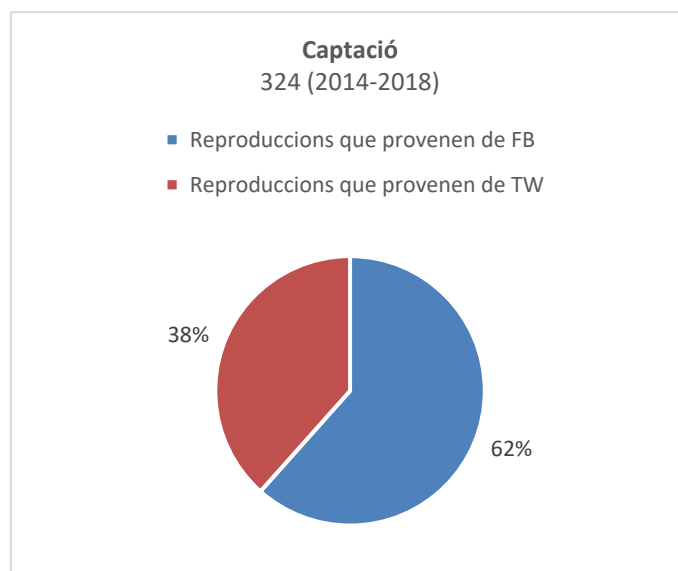
³⁰⁸ Cal tenir en compte que durant els mesos d'estiu (juliol i agost) les redaccions digitals funcionen amb el mínim personal necessari perquè és un període informativament poc intens.



Gràfic 288. Evolució de la interactivitat dels perfils del 3/24 a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

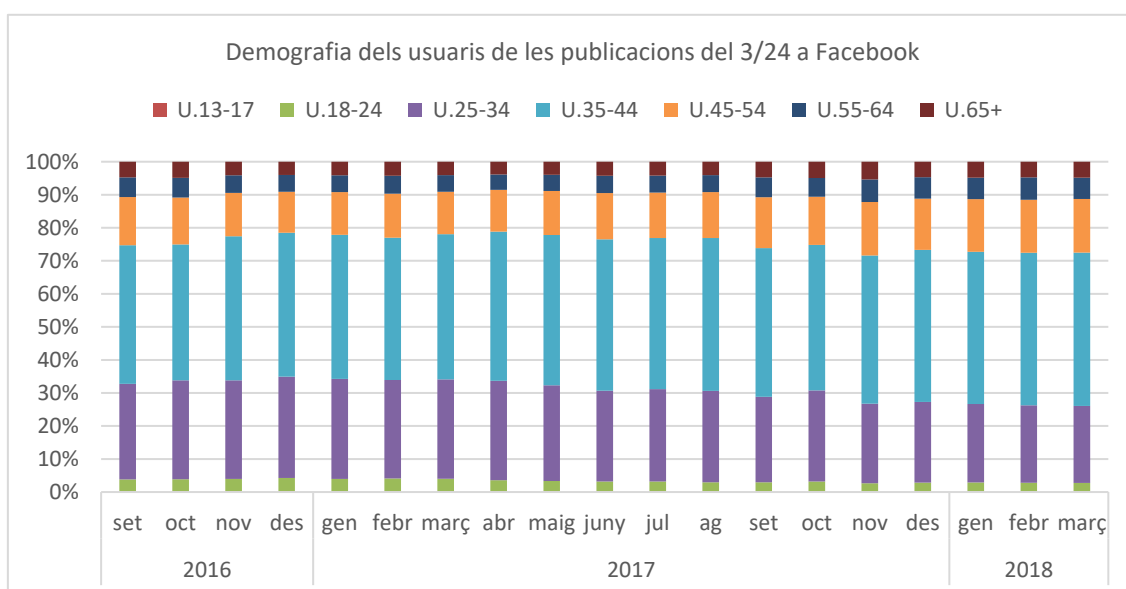
De forma conjunta, les accions majoritàries d'interacció són els *likes* de Facebook (37%), mentre que a Twitter aquests obtenen un percentatge similar al de les comparticions (21% en ambdós casos). Al contrari, els comentaris són la forma minoritària d'interacció dels usuaris, amb un 6% en el cas de Facebook i un 3% en el cas de Twitter, sobre la interacció global. Si sumen a aquests indicadors de rendiment la visibilitat, observem que un 59% de les impressions orgàniques provenen de les publicacions de Twitter, tot i que l'indicador de visibilitat revela que les impressions per publicació són força superiors a Facebook, amb 65.350 impressions/publicació davant les 16.345 de Twitter. Pel que fa a captació, en canvi, un 62% de les reproduccions (directe + ALC) de xarxes socials provenen de Facebook, remarcant les dades en absoluts que hem aportat anteriorment.





Gràfic 289. Interacció, visibilitat i captació del 324 a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

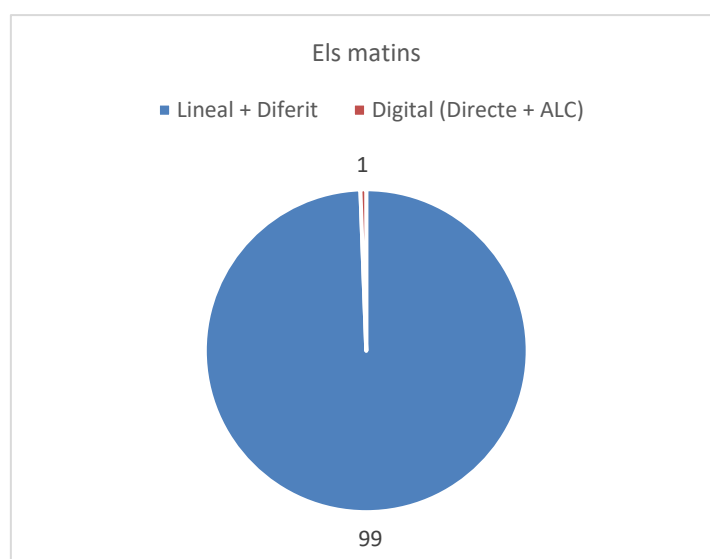
En darrer terme, des del punt de vista demogràfic, l'abast de les publicacions del 3/24 a Facebook rejuventeix el perfil lineal de l'audiència. Tal com s'observa a la següent gràfica, els gruix dels consumidors de les seves publicacions se situa entre els 25 i els 44 anys, mentre que els de 18-24 tenen una presència mínima i en decreixement. De fet, cal destacar una presència nul·la en tots els mesos d'usuaris de 13-17 anys i un percentatge força inferior (però creixement) dels de 55 a 65+ anys i més. No podem considerar, per tant, que les publicacions estiguin millorant la captació i el manteniment de les audiències més joves.



Gràfic 290. Evolució de l'abast de l'activitat del 324 a Facebook en funció del segment demogràfic. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.3.2.2. Els matins de TV3

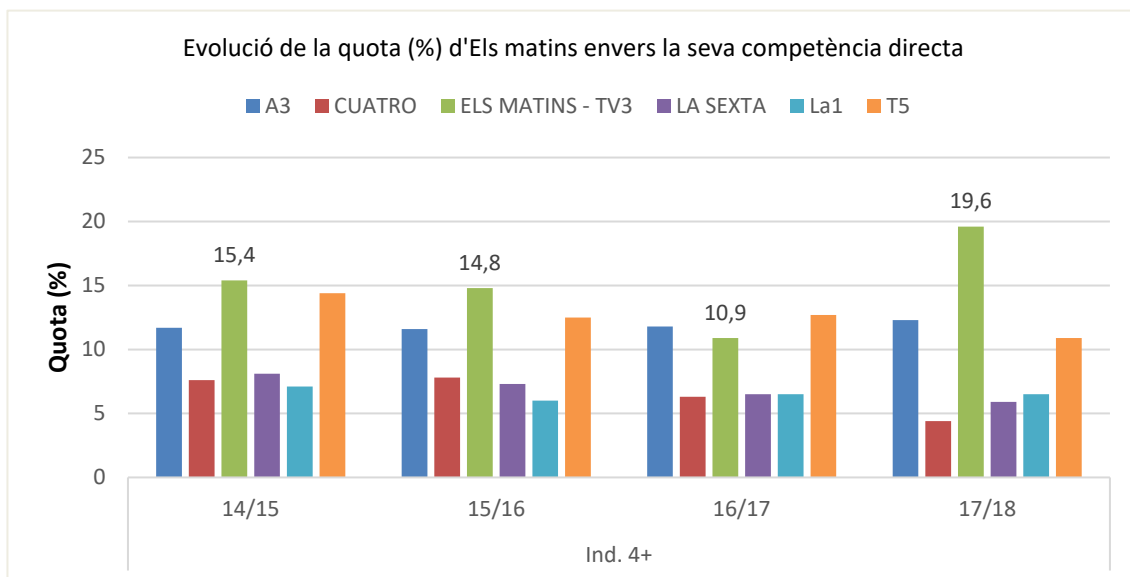
L'espai d'informació matinal *Els matins de TV3* és, com el *Telenotícies*, un espai emblemàtic i de llarga trajectòria; tot i que, com veurem al llarg d'aquesta anàlisi, no ha tingut la mateixa evolució quant a les audiències lineals. En tot cas, tal com s'observa al següent gràfic, comparteix la mateixa distribució global de les audiències, amb només un 1% de consum (minuts) per al digital en directe i ALC.



Gràfic 291. Composició del consum (minuts) d'Els matins per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

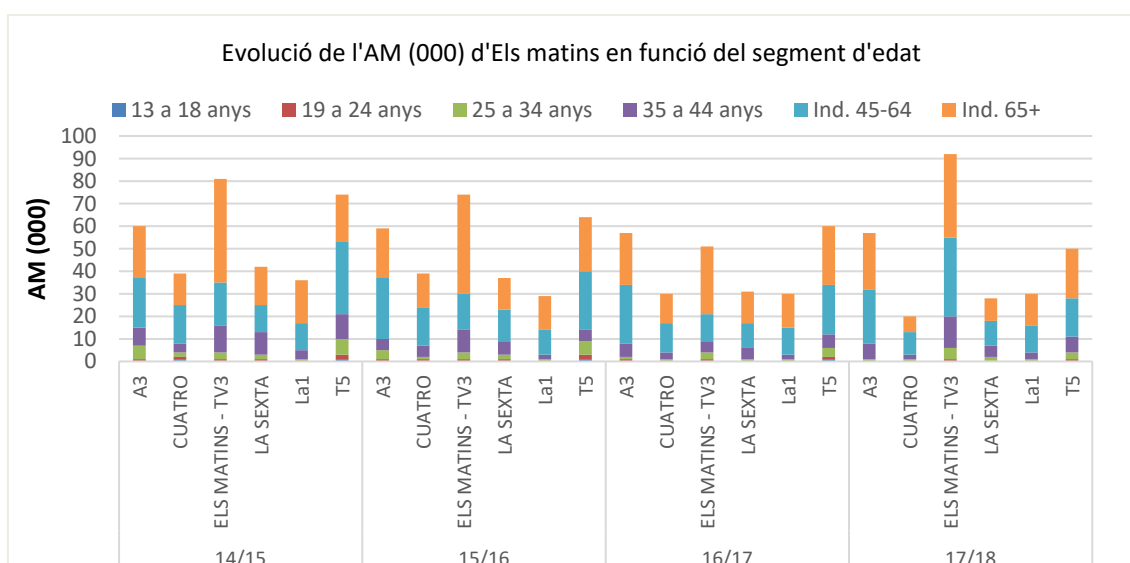
Sobre l'audiència lineal, la quota (%) d'*Els matins* descriu un progressiu decreixement que s'accelera especialment en la temporada 16/17. Entre l'inici del període i aquest punt presenta una pèrdua de -4,6 punts de quota fins al 10,9%. Cal afegir que el programa s'emetia en una de les franges amb menor audiència de la cadena, tal com hem vist als resultats de l'Objectiu 1. Aquesta disminució fa que la competència directa de la cadena –*Espejo público* (Antena3) i *El programa de Ana Rosa* (Telecinco)– passin a situar-se per sobre d'*Els matins* amb un increment mínim de +1 punts i +0,7%, tot i que abans registraven una quota del 12% i del 14% en la temporada 14/15, respectivament.

Davant d'aquesta situació, TV3 va decidir engegar un espai d'actualitat i entreteniment que havia d'ocupar el darrer tram del programa. Aquest espai va rebre el nom d'*A tota pantalla* i el va presentar Nuria Roca. L'objectiu amb el programa era assemblar-se més als formats de la competència per pal·liar la caiguda en l'acabada d'estrenar temporada 17/18. L'actualitat política que va començar a intensificar-se a partir del setembre de 2017 va provocar que el programa fos cancel·lat perquè *Els matins* pogués tornar a centrar tot els esforços en la cobertura de la informació.



Gràfic 292. Evolució de la quota (%) d'Els matins envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

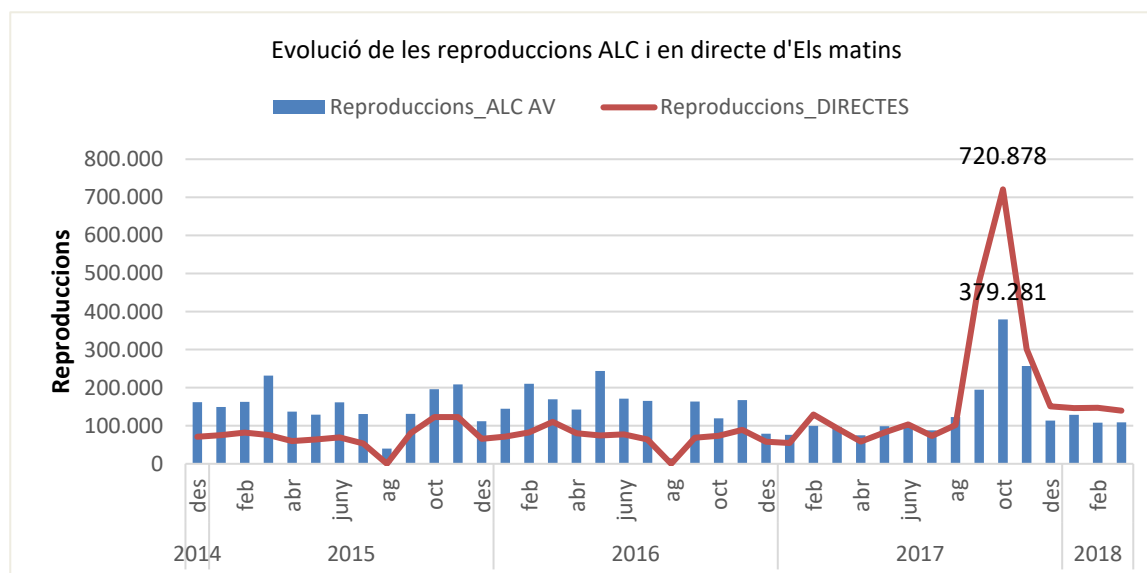
Aquesta franja, per l'horari d'emissió, és la que presenta un dels públics més envellits; la qüestió del cicle de vida de les llars en relació amb la població de joves i adults en edat de formació i/o en actiu és un factor que redueix significativament el consum. És lògic que el perfil d'audiència del programa estigui format majoritàriament per individus de 45 anys en endavant; els de 65+ són els que s'han mantingut més estables durant tot el període: el seu pes mitjà és del 70% de l'audiència total. La presència d'espectadors joves i adults joves de 13 a 24 anys és mínima o nul·la segons la temporada que observem. En aquest sentit, *Els matins* s'ajusta al perfil mitjà de la cadena. La competència presenta la mateixa composició, tot i que en el cas d'*El programa de Ana Rosa* puguem trobar un percentatge més elevat d'individus de 45-64 anys que en el cas d'*Els matins*. La mitjana per aquest segment és d'un 45%, davant del 30% del de 65+ anys.



Gràfic 293. Evolució de l'AM (000) d'Els matins envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

Respecte de l'audiència qualitativa, les dades consultades del jurat d'espectadors de Gfk mostren una posicionament estable d'*Els matins* durant totes les temporades examinades. Entre la 14/15 i la 17/18 només augmenta +0,32 punts la seva mitjana de valoració global, que en cap cas baixa dels 8 punts. *Las mañanas de Cuatro* són les que més s'apropen a *Els matins*, sense situar-se al mateix nivell en cap moment.

Sobre l'audiència digital, les reproduccions revelen una distribució força equilibrada de les reproduccions en directe i ALC, amb un predomini de les segones. El període de menys consum lineal i digital coincideix amb el període que va del setembre de 2016 al juny de 2017. És interessant observar com les reproduccions per a tots dos moments de consum registren xifres similars independentment del moment de consum. Tal com s'observa a la gràfica, a partir de l'agost detectem un creixement del consum que coincideix amb els atemptats de Cambrils i Barcelona, per arribar al màxim a l'octubre de 2017 amb la intensificació de la tensió informativa que envoltaven les darreres fases del procés d'independència de Catalunya. L'increment és de +619.112 reproduccions en el cas dels directes i + 122.550 ALC.

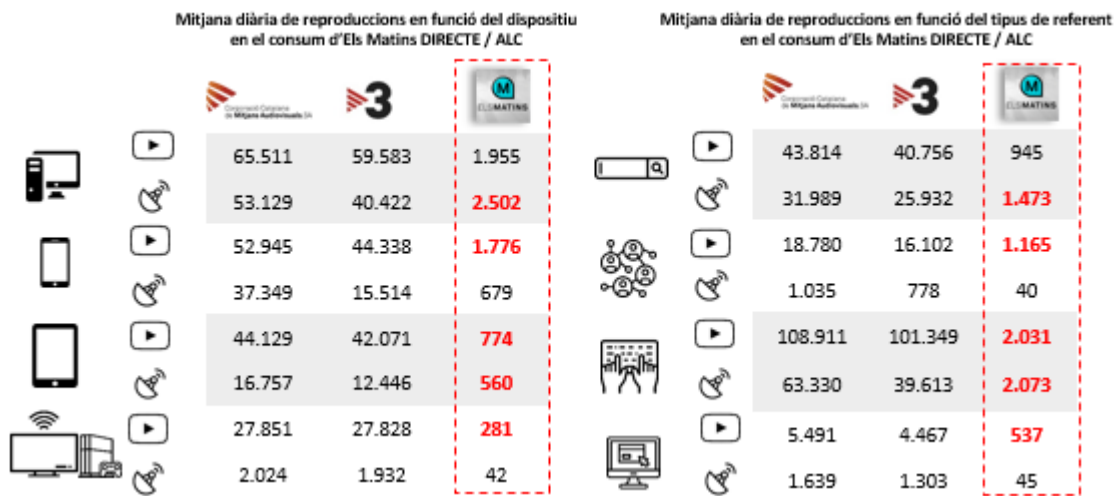


Gràfic 294. Evolució de les reproduccions en directe i ALC d'Els matins. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

En canvi, el temps de consum es manté molt estable fins a l'octubre de 2017, quan registra el seu mínim. És interessant, doncs, tenir en compte que aquest mes es produeix un increment en l'interès (reproduccions) però un descens en la vinculació (temps), fet que implica una connexió més breu de l'usuari amb els continguts d'*Els matins*.

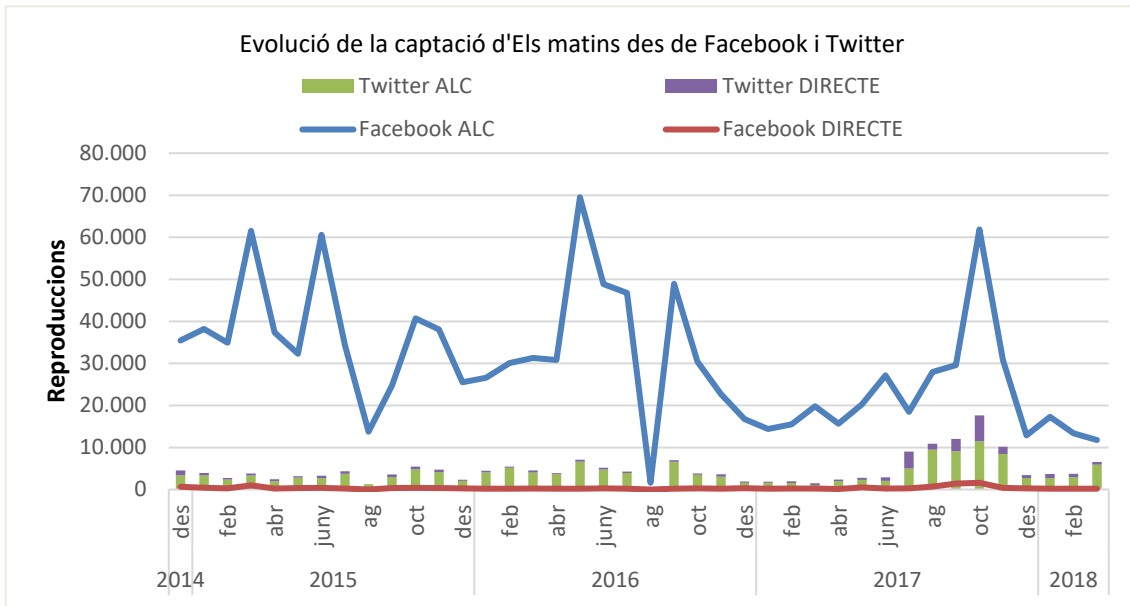
Quant a les modalitats d'accés i consum als continguts d'*Els matins*, el PC és el dispositiu preferent, de mitjana diària, per a les reproduccions en directe, mentre que els mòbils ho són per l'ALC. Pel que fa al tipus de referent, el Typed/bookmarked se situa en primer lloc per al consum en directe i ALC. En el primer cas trobem els motors de cerca en segona posició i les xarxes socials en el del contingut ALC. Específicament en el cas del domini de referència *social*, Facebook és la xarxa que aporta un major nombre de

reproduccions ALC de mitjana diària (86%), i Twitter en directe, tot i que per aquest moment de consum la captació és mínima des de les xarxes socials.



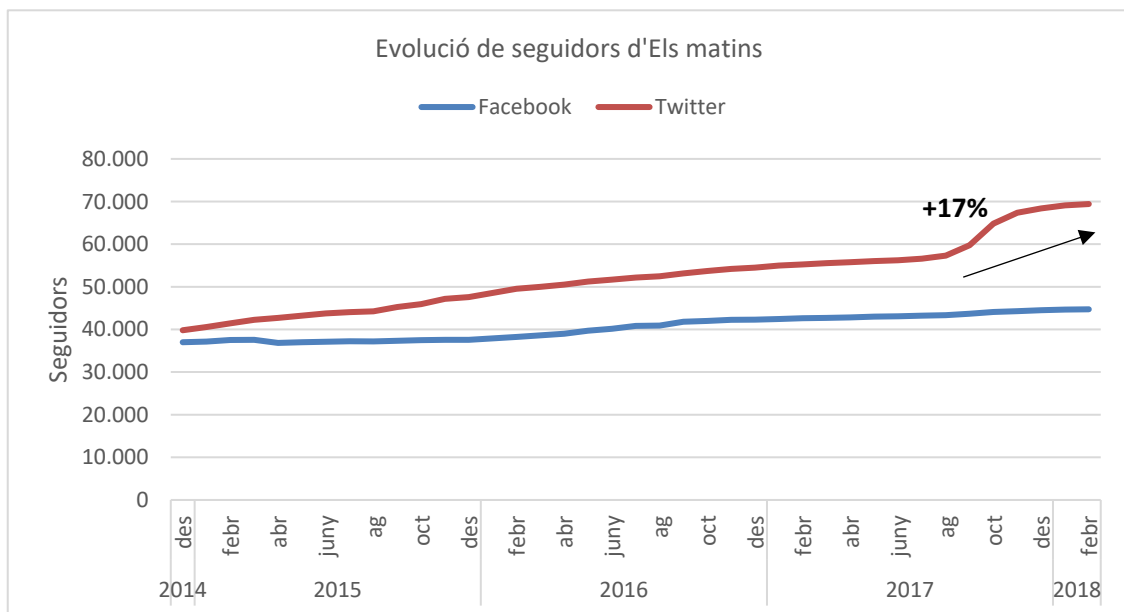
Il·lustració 171. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Generació digital en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Des d'un punt de vista evolutiu, Facebook es manté per sobre de Twitter durant tot el període per a la captació ALC, tot descrivint una evolució irregular de la corba. A partir de l'agost de 2017, tal com es pot comprovar a la següent gràfica, detectem un increment de la captació cap al directe i ALC des de Twitter. Si comparem les dades de l'octubre de 2017 amb les del mateix mes de 2016 (normalitat) per aquesta xarxa, es produeix un increment de +11.166 en la captació de reproduccions ALC. Aquesta evolució és molt semblant a la del 3/24 per a les dues xarxes, especialment per a Twitter, situació que afegeix evidència sobre la importància de la xarxa per als programes de contingut informatiu.



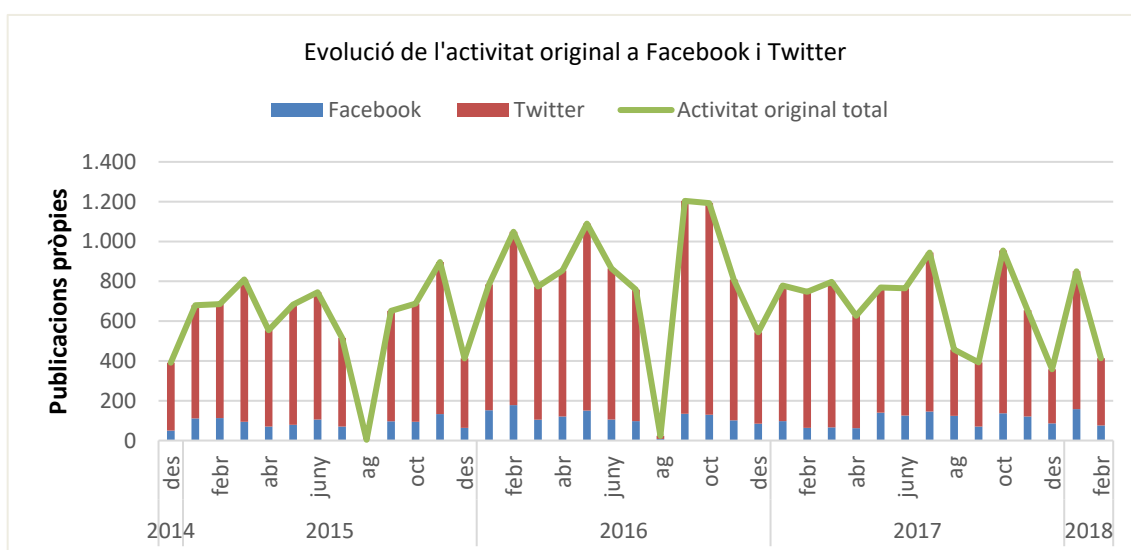
Gràfic 295. Evolució de la captació d'Els matins des de Facebook i Twitter per a les reproduccions en directe i ALC. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, la comunitat de seguidors d'*Els matins* està formada per 114.134 usuaris, dels quals un 61% correspon a Twitter. El 3/24 també presenta una base de seguidors força superior en aquesta xarxa. Tal com es recull a la següent gràfica, la taxa de creixement de la xarxa en període de normalitat es veu accelerada a partir de l'agost de 2017. Entre aquest mes i el març de 2018 registrem un +17% de nous seguidors a Twitter, mentre que Facebook presenta un creixement molt gradual que el manté a molta distància.



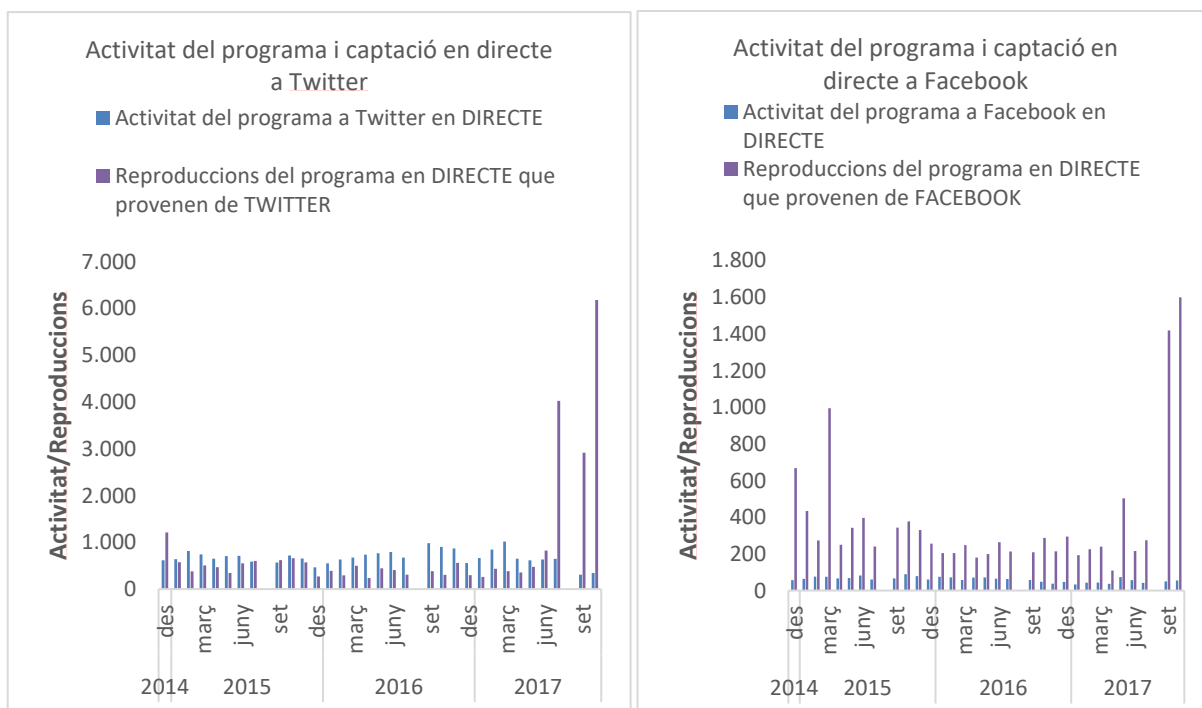
Gràfic 296. Evolució dels seguidors d'Els matins a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

Davant d'aquesta distribució de seguidors cal analitzar la seva vinculació amb l'esforç de publicació. En termes generals, un 86% de les publicacions d'*Els matins* durant tot el període s'han fet a Twitter, davant del 14% a Facebook. L'aposta per la primera xarxa pot observar-se clarament a la següent gràfica. Entre el desembre de 2014 i el setembre de 2016 es passa de les 341 publicacions mensuals a les 1.069 a Twitter; mentre que a Facebook es passa de les 50 a les 135 publicacions/mes. A partir d'aquest punt, el nombre de publicacions originals disminueix especialment a Twitter, per establir-se en xifres similars a les de 2015. Cal afegir que, al marge de l'estratègia del programa, l'agost de 2017 és l'únic en què es manté un esforç de publicació davant els de la resta d'anys, situació que podem vincular, de nou, amb els fets d'actualitat.



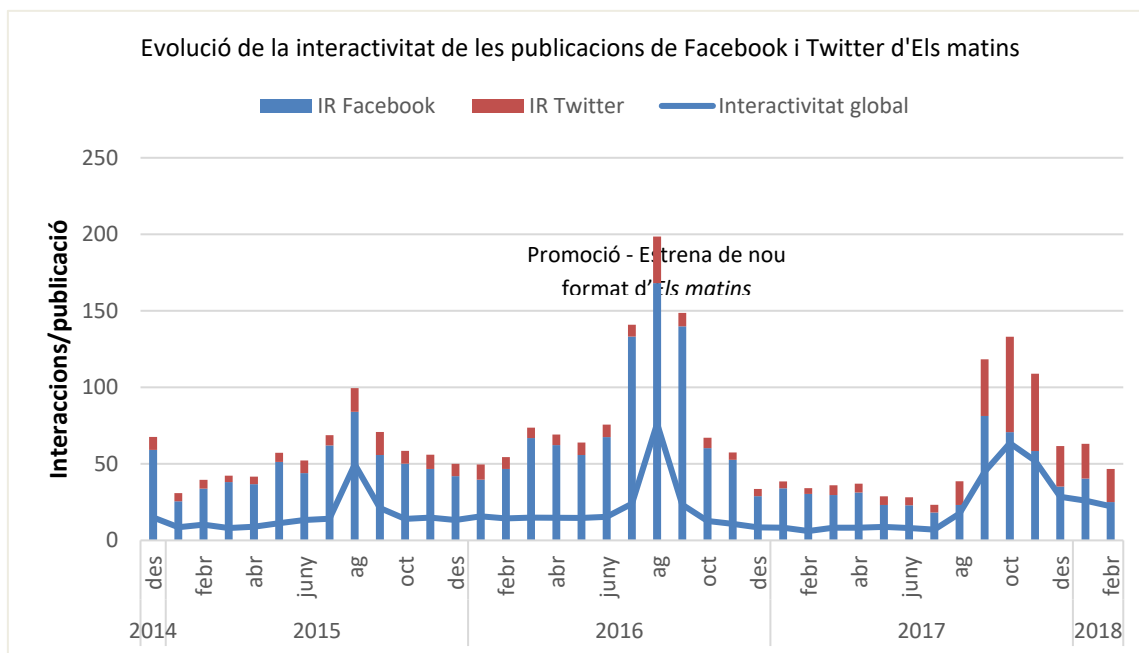
Gràfic 297. Evolució de l'activitat original d'*Els matins* a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

La majoria de l'activitat a Twitter s'inverteix en el *second-screen* del programa, assolint el 86% del total de publicacions originals en aquesta xarxa. Al contrari, tal com s'observa al següent conjunt gràfic, la captació cap al directe és significativament superior des de Facebook, fet que ja hem contrastat a l'apartat d'audiència digital. Aquestes dades no ens permeten establir una relació entre l'activitat invertida durant el directe i la captació obtinguda a Twitter, encara menys tenint en compte les reproduccions que provenen de Facebook. Per reforçar aquesta afirmació, prenem com a referència el mes de màxima captació, l'octubre de 2017, en què es van publicar 346 tuits i es van fer 6.180 reproduccions, i el comparem amb un de normalitat com l'octubre de l'any anterior, en què es van publicar 304 tuits i es van fer 560 reproduccions en directe.



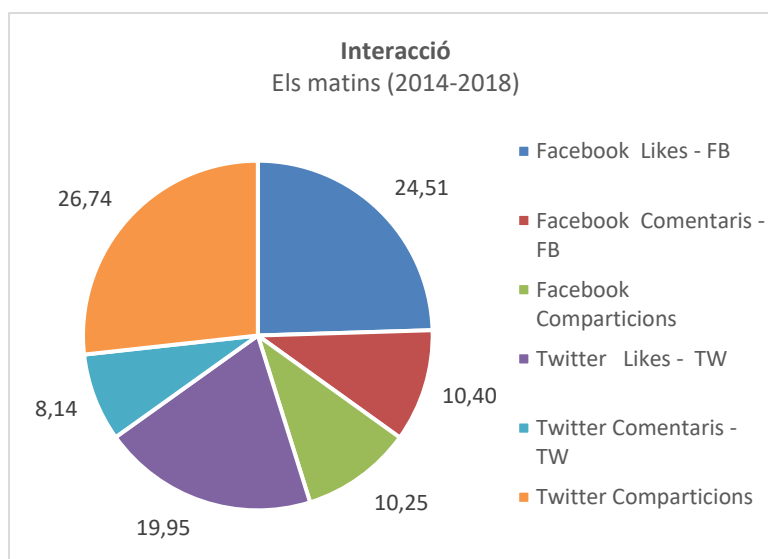
Gràfic 298. Evolució de l'activitat original d'Els matins a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Pel que fa a la interactivitat, l'indicador global es manté estable durant la major part del període, coincidint amb el registre de màxima interacció per publicació a l'agost en el cas del 2015 (50 interaccions/publicació) i 2016 (155 interaccions, pel baix volum de publicacions) i a l'octubre de 2017 (65 interaccions/publicació) per un augment de la interactivitat a Twitter. Per xarxes socials, com es pot veure a la següent gràfica, Facebook és la que aporta més interacció: entre el desembre de 2014 i l'agost de 2016 experimenta un creixement de +111 interaccions per publicació. Aquest mes del 2016 el programa dona a conèixer els canvis aplicats per l'estrena del nou format d'*Els matins* a partir del setembre d'aquest any. Entre el juliol i el setembre es concentren també les màximes interaccions a Twitter dins d'aquest interval. Un cop comença la temporada, els nivells se situen per sota de la partida fins al creixement contextual que s'inicia a l'agost de 2017. És a partir d'aquest moment quan Twitter adquireix un pes significatiu en el repartiment de la interactivitat amb Facebook.



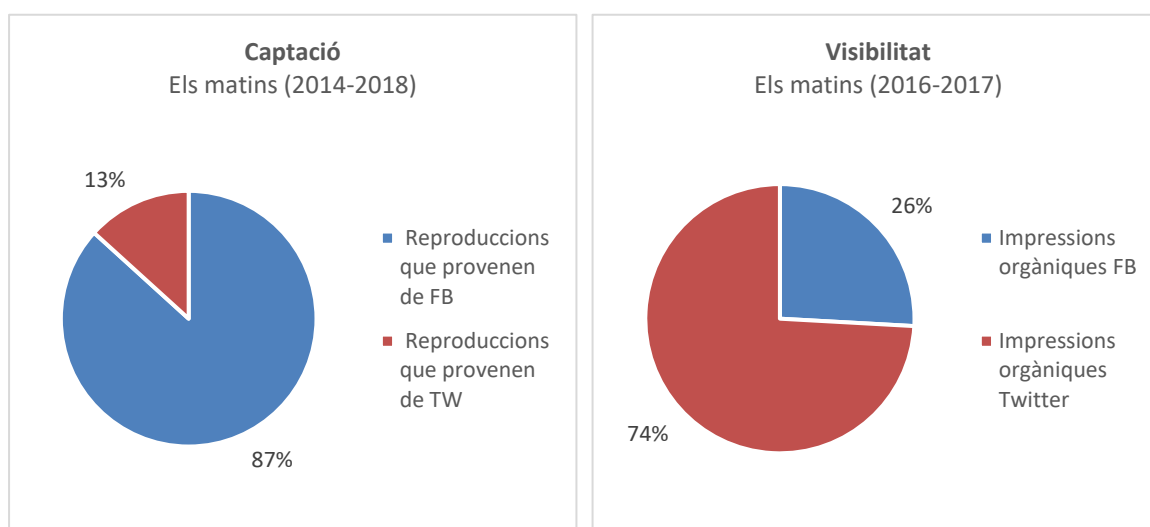
Gràfic 299. Evolució de la interactivitat mitjana de les publicacions d'Els matins a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

Les accions majoritàries que nodreixen aquests indicadors són els *likes* a Facebook (25%), les comparticions a Twitter (27%) i els *m'agrada* de Twitter (20%). Aquesta distribució presenta moltes similituds en relació amb la del 3/24, que també situa aquestes accions com les majoritàries. D'altra banda, les comparticions i els comentaris de Facebook i els comentaris de Twitter obtenen un percentatge similar, d'entre el 8% i el 10%, que són nivells força més elevats que els que hem detectat en altres programes. Aquesta situació que podria implicar una major vinculació entre els programes informatius i aquestes accions per part dels usuaris.



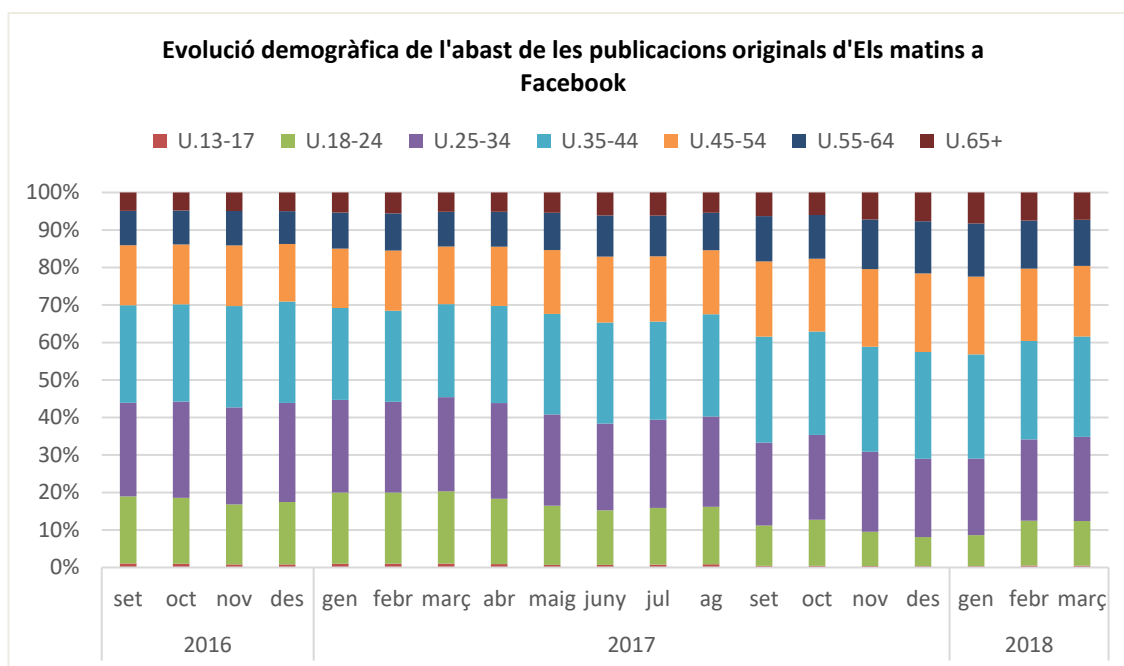
Gràfic 300. Accions que formen part de la interactivitat de les publicacions de Facebook i Twitter d'Els matins. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys

A nivell de visibilitat i captació, trobem dues distribucions completament oposades. Per una banda, el volum relatiu de les impressions orgàniques a Twitter és molt superior al de Facebook, que només n'acumula un 26%. Hem de tenir en compte que el públic objectiu en volum de seguidors és més alt a Twitter, on el programa té una comunitat més nombrosa de seguidors. Paral·lelament, la captació és majoritària per a les reproduccions en directe i ALC que provenen de Facebook amb un 87% del total, situació que ja hem detectat a l'anàlisi d'audiència digital.



Gràfic 301. Visibilitat i captació d'Els matins a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datnosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per últim, la composició demogràfica de l'audiència de les publicacions originals d'*Els matins* a Facebook (abast) rejoveneix l'audiència present al perfil lineal televisiu. Com s'observa a la següent gràfica, els usuaris de 18-24 anys tenen un pes superior que en l'audiència lineal, i presenten un creixement gradual. Els adults de 25-34 anys també tenen un pes relatiu considerable, tot i que són els de 35 a 65 anys els que acumulen un major nombre d'usuaris. És especialment destacable el creixement dels de 55-65+ anys tenint en compte el seu pes en la composició demogràfica de la xarxa social.

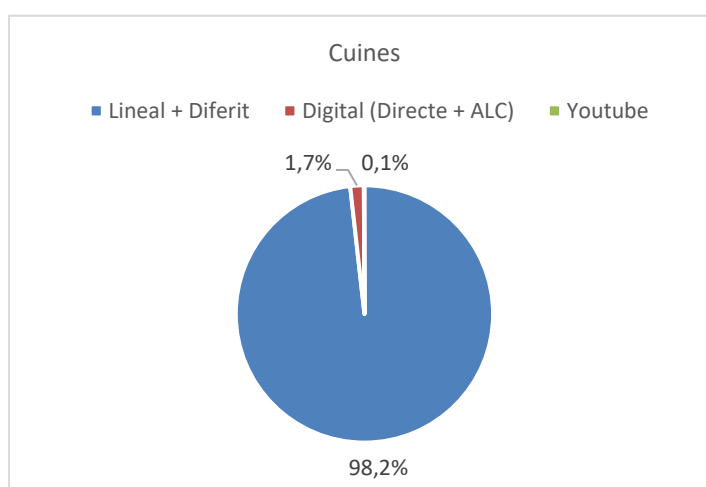


Gràfic 302. Evolució de la composició demogràfica dels usuaris que consumeixen (abast) les publicacions d'Els matins a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.3.3. Gènere Entreteniment

5.3.3.3.1. Cuines

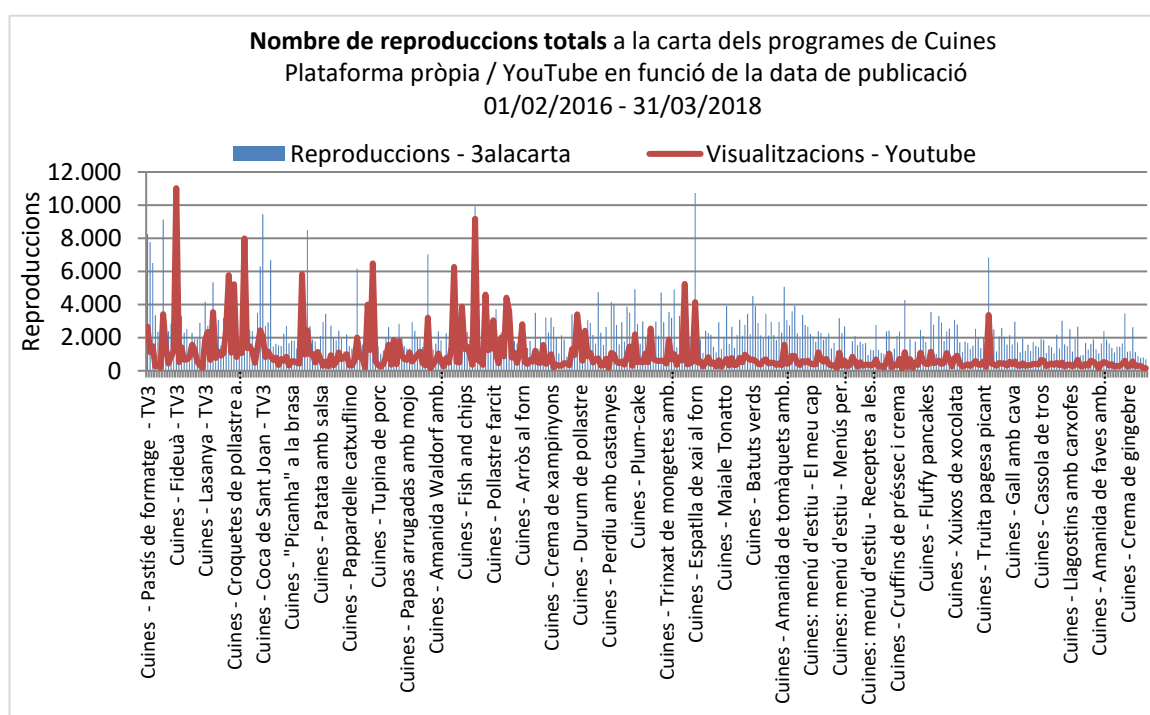
Cuines és el programa diari dedicat a la gastronomia de TV3, un espai de llarg recorregut que ha anat transformant-se amb el pas del temps per mantenir-se competitiu; situació que es trasllada també en la seva posició en la graella, sense competir directament amb els espais de cuina d'altres cadenes (p. ex. *Torres en la cocina* i *Karlos Arguiñano en la cocina*). El rendiment global del programa (minuts) es divideix en 98% de consum lineal i diferit, un 2% digital directe i ALC i un 0,1% a YouTube.



Gràfic 303. Composició del consum (minuts) d'Els matins per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)),³⁶³ Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

Sobre el consum a YouTube, els programes de *Cuines* obtenen, globalment, millors resultats en consum al 3alacarta que en aquesta plataforma: obtenen un 34% més de reproduccions de mitjana a la plataforma pròpia. El temps mitjà per reproducció també és superior, amb una diferència de +4 minuts entre les reproduccions al 3alacarta i les visualitzacions a YouTube. La corba diària de consum a la carta presenta una clara tendència de creixement a YouTube que convé destacar.

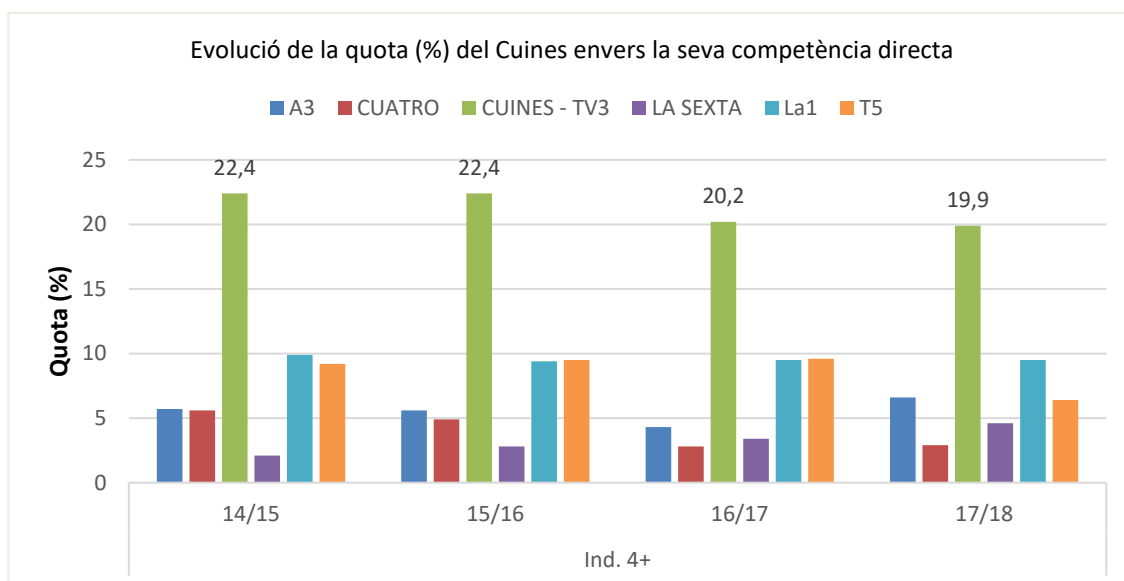
L'increment entre el nombre de visualitzacions totals del maig al desembre de 2016 i el mateix període de 2017 és d'un 34%, i d'un 44% entre el 2017 i el període comprès entre l'octubre i el març de 2018. Al 3alacarta no es detecta una tendència de creixement significatiu sinó una fluctuació irregular en el període analitzat, amb un decreixement del -26% per al total de reproduccions obtingudes entre el maig i el desembre de 2016 i el mateix període de 2017, i un increment del 12% entre el 2017 i l'octubre i el març de 2018.



Gràfic 304. Evolució del consum (minuts) de *Cuines* per als àmbits digitals (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades d'Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

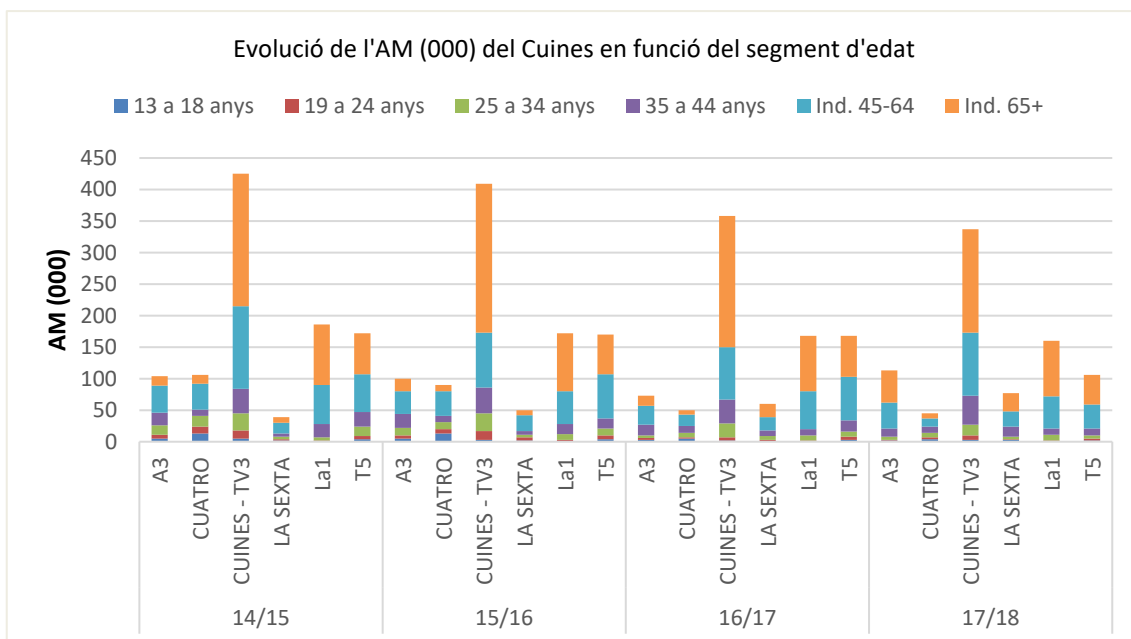
Quant a l'audiència lineal, el programa descriu un decreixement gradual de la quota (%) a partir de la temporada 16/17 i després de mantenir-se amb un 22,4% durant les dues primeres temporades examinades. Aquesta tendència fa que registri un 20,2% la temporada després d'estrenar el nou format del programa, conduït pel cuiner Marc Ribas i amb un plantejament completament diferent de l'anterior *Cuines*. Ni tan sols detectem un efecte de recuperació/potenciació de l'octubre de 2017 com en altres programes, amb la particularitat que aquest no té cap vinculació amb l'actualitat. Tot i això, el *Cuines* es manté, com es pot observar a la següent gràfica, a molta distància de la seva competència

directa, que principalment exerceix el *Telediario 1* de La 1 i *Deportes d'Informativos Telecinco*.



Gràfic 305. Evolució de la quota (%) del Cuines envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

Per segments d'edat, l'audiència del programa està formada majoritàriament per individus de 65+ anys, que suposen de mitjana un 37% del total, xifra que puja fins al 49% si afegim els de 45-54 anys. Aquesta composició s'ajusta a la mitjana d'edat de la cadena i, tal com es pot consultar a la gràfica que mostrem a continuació, és també el perfil majoritari del *Telediario 1* i dels *Deportes d'Informativos Telecinco*. Pel que fa als joves, els de 13-18 anys tenen una presència mínima o nul·la entre l'audiència mitjana del programa, mentre que *Deportes Cuatro* n'aconsegueix un volum significatiu les temporades 14/15 i 15/16. Els de 19-24 anys tenen una presència mínima i en decreixement entre la primera temporada examinada (13.000 espectadors) i la darrera (4.0000). En canvi, els individus de 35-44 anys són els únics que han incrementen el seu pes, tot i que a nivells similars als de 25-34 anys.

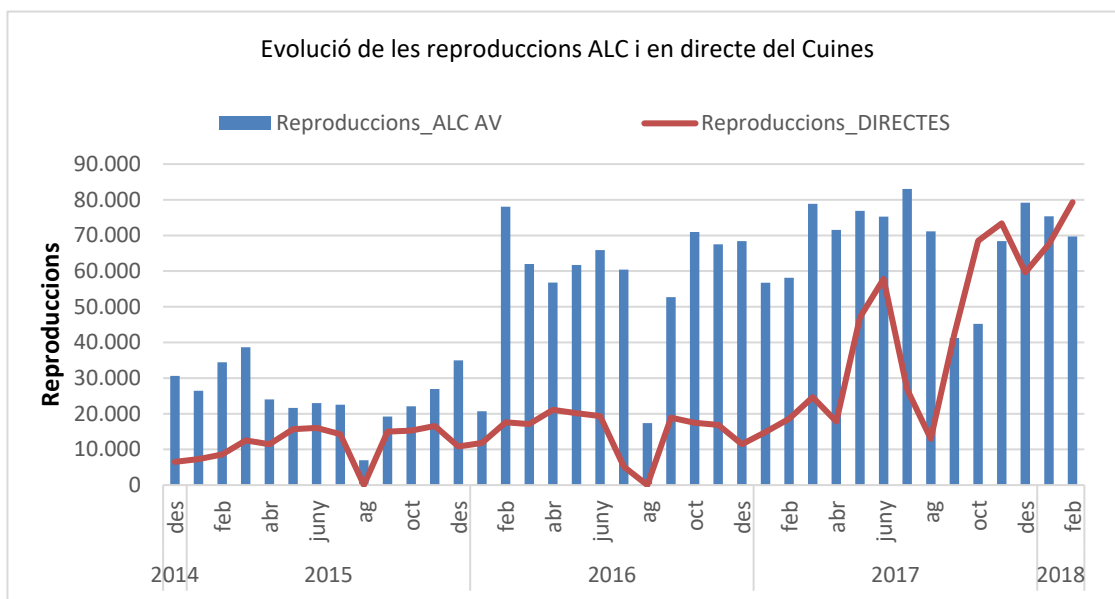


Gràfic 306. Evolució de l'AM (000) del Cuines envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

L'audiència qualitativa del programa, segons les dades del jurat d'espectadors de Gfk, va tancar la primera temporada examinada amb una valoració global de 7,82 punts, mantenint-se per sobre de la seva competència temàtica (*Karlos Arguiñano en tu cocina* de Telecinco i *Torres en la cocina* de La 1). La temporada 15/16 incrementa aquesta valoració fins als 8,24 punts. Les dues darreres temporades de l'anàlisi és *Torres en la cocina* el que obté la millor valoració dels tres programes, tot i que a una distància mínima.

Sobre l'audiència digital, es detecta un increment del consum ALC i en directe. Entre el desembre de 2014 i el març de 2018 el consum s'incrementa en +39.086 i +72.803, respectivament. De fet, tal com s'observa a la següent gràfica, a partir de la temporada 17/18 les reproduccions en directe superen l'ALC. Aquests canvis en el consum coincideixen amb el canvi de format del *Cuines*, que es va acompanyar de l'estrena d'un portal web amb arquitectura renovada que organitzava els continguts a partir d'ingredients, tipus de cuina i receptaris; en definitiva, una segmentació més gran dels continguts.³⁰⁹

³⁰⁹ Segons les entrevistes amb professionals del Departament de Mitjans digitals. Per a més informació sobre la plataforma web, vegeu: <https://www.ccma.cat/tv3/Cuines/>

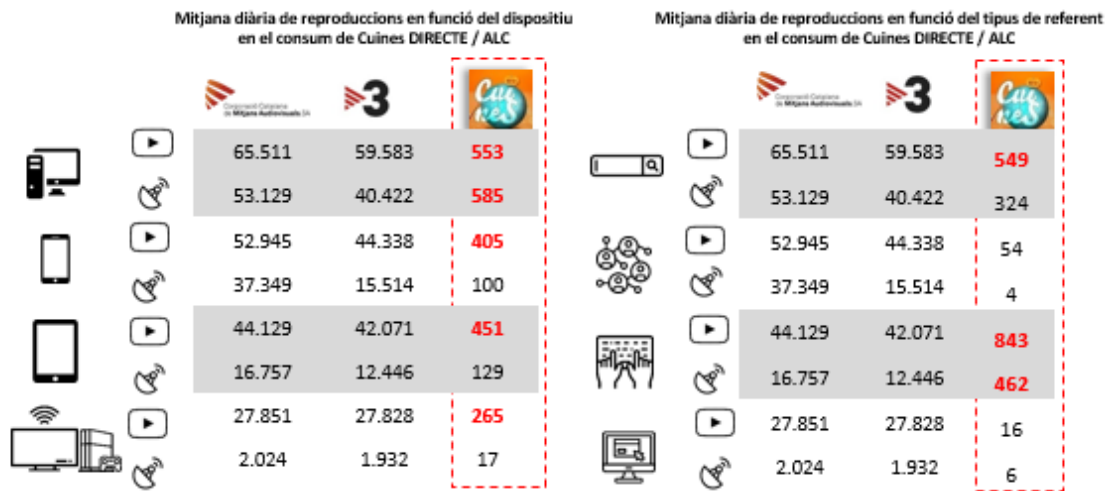


Gràfic 307. Evolució de l'audiència digital en directe i ALC del Cuines (reproduccions). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Aquesta renovació del portal també s'acompanya d'una nova línia editorial dels continguts audiovisuals que nodrien la web, fent-los més curts per facilitar-ne el consum i mobilitat (compartició).³¹⁰ Això té un efecte directe en la disminució del temps de consum per reproducció en directe, que passa de mantenir-se entre els 40 i els 50 minuts a tancar el període per sota dels 20 minuts de vinculació. El temps de consum ALC es manté per sota dels 10 minuts/reproducció durant tot el període, sense cap evolució significativa de la corba.

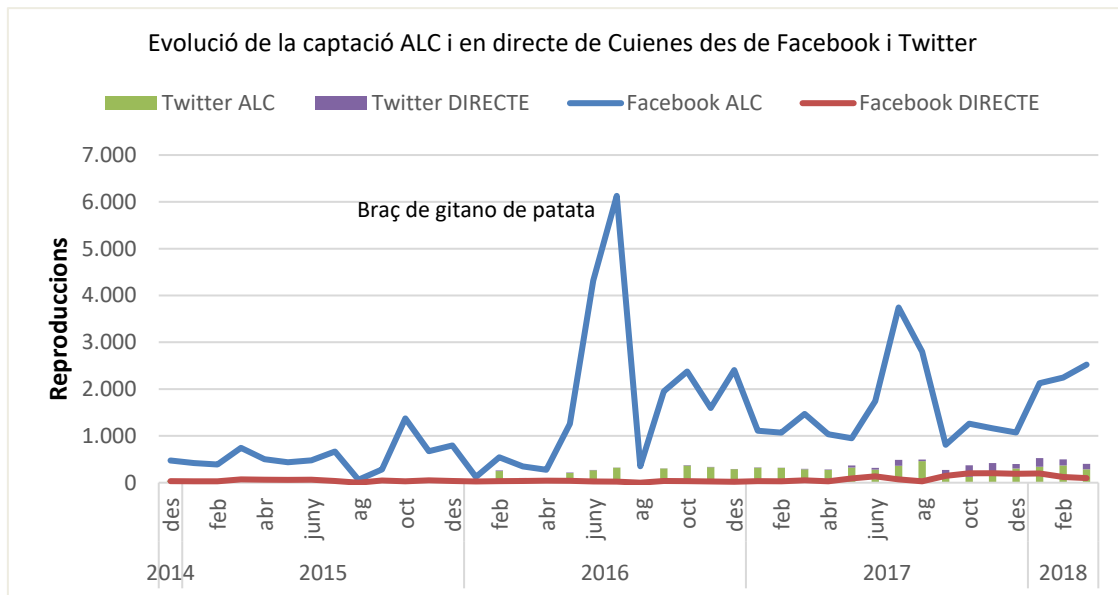
L'usuari accedeix a aquestes plataformes a través de PC, mòbils i tauletes per al consum ALC, amb un nombre mitjà de reproduccions diàries similar per a tots tres dispositius. En canvi, per als directes trobem un predomini clar del PC, que suposa un 70% de la mitjana diària de reproduccions. Així, el Typed/bookmarked se situa com a principal referent d'origen de les reproduccions en directe i ALC, tot i que els motors de cerca obtenen valors mot propers. Les xarxes socials se situen en tercer lloc a molta distància d'aquestes dues.

³¹⁰ Segons les entrevistes amb professionals del Departament de Mitjans digitals.



Il·lustració 172. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Cuines en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

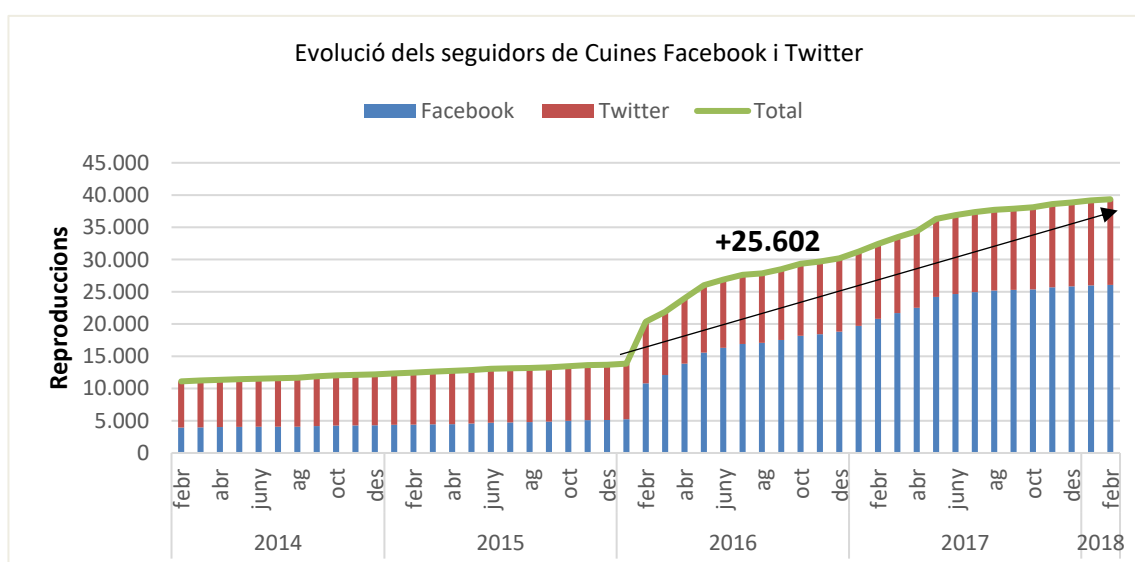
Específicament pel que fa a la captació des d'aquests espais, com es pot comprovar a la següent gràfica, la majoria de reproduccions són ALC i provenen de Facebook, amb un 83% de mitjana diària. Cal advertir un creixement progressiu a partir de l'agost de 2016, després d'un augment sobtat del consum originat per una única publicació (6.128 reproduccions). També és interessant fixar-se en l'increment en la captació en directe i ALC des de Twitter, que creix gradualment des de l'estrena del nou format.



Gràfic 308. Evolució de l'audiència digital en directe i ALC del Cuines (reproduccions) que prové de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Quant a l'audiència social, el Cuines té un comunitat a Facebook i Twitter que compta amb 39.349 seguidors, dels quals un 66% correspon a la primera xarxa. El creixement en

la base de seguidors s'ha mantingut estable fins al gener de 2016. Com s'observa a la següent gràfica, a partir d'aquest punt els perfils de *Cuines* a Twitter i especialment a Facebook experimenten un creixement accelerat que va incrementar la seva base de seguidors en +25.602 seguidors (fins al març de 2018). Aquest creixement és molt més notable a Facebook. En conjunt està vinculat amb un canvi en l'estratègia social del programa arran d'un canvi de gestor digital i social.³¹¹

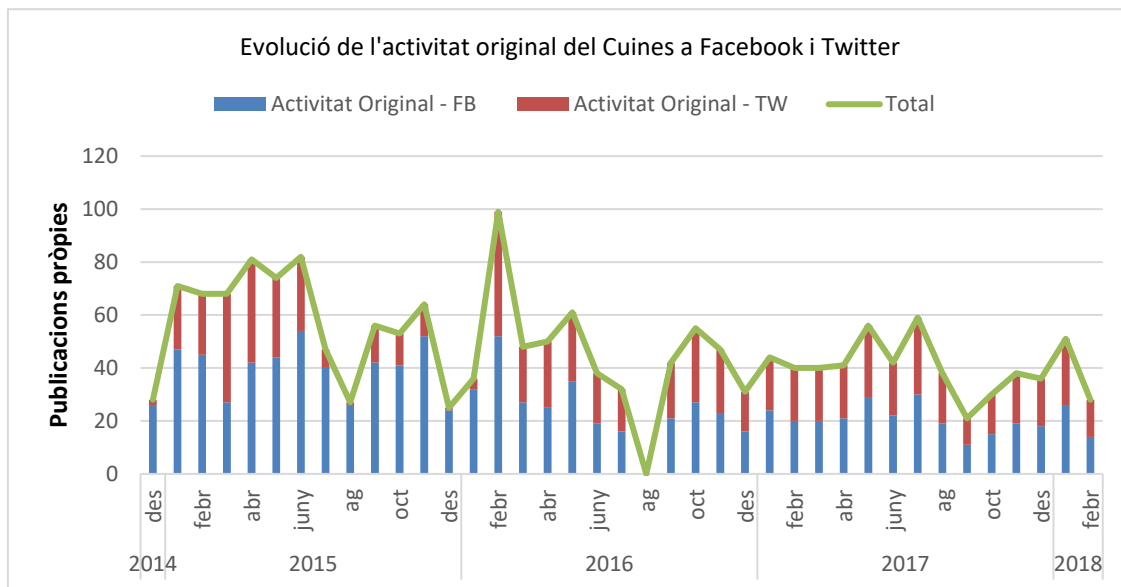


Gràfic 309. Evolució de la base de seguidors dels perfils de Facebook i Twitter del *Cuines*. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Davant d'aquesta configuració de les comunitats del programa cal veure com distribueix la seva activitat a cada xarxa. En termes generals, un 55% de les publicacions pròpies del *Cuines* es fan a Facebook. Aquesta situació, però, no és el que mostra la gràfica entre desembre de 2014 i el febrer de 2016, quan el programa destinava una activitat original molt superior a Facebook que a Twitter. A partir de febrer del 2016, coincidint amb un canvi en la gestió digital i social del programa,³¹² l'activitat tendeix a equilibrar-se i es manté d'aquesta manera fins al final del període. A més a més, hi ha un clar descens en el volum total de publicacions. Si comparem el febrer de 2016 amb el de 2017 trobem un descens de -27 publicacions a Twitter i -32 a Facebook. Per tant, només en el període previ a aquest equilibri de publicacions el programa sí que seguia una activitat coherent amb el pes relatiu de Facebook en la base de seguidors.

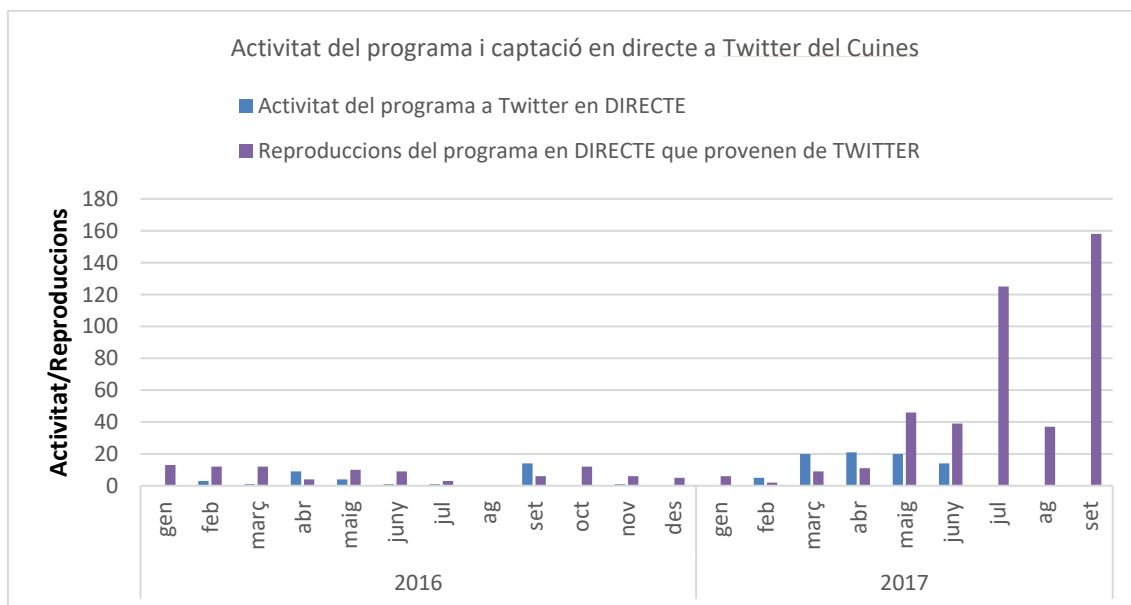
³¹¹ Segons les entrevistes de context amb professionals de la Redacció digital de TV3.

³¹² Segons les entrevistes de context amb la Redacció digital de TVC.



Gràfic 310. Evolució de l'activitat original dels perfils de Facebook i Twitter del Cuines. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

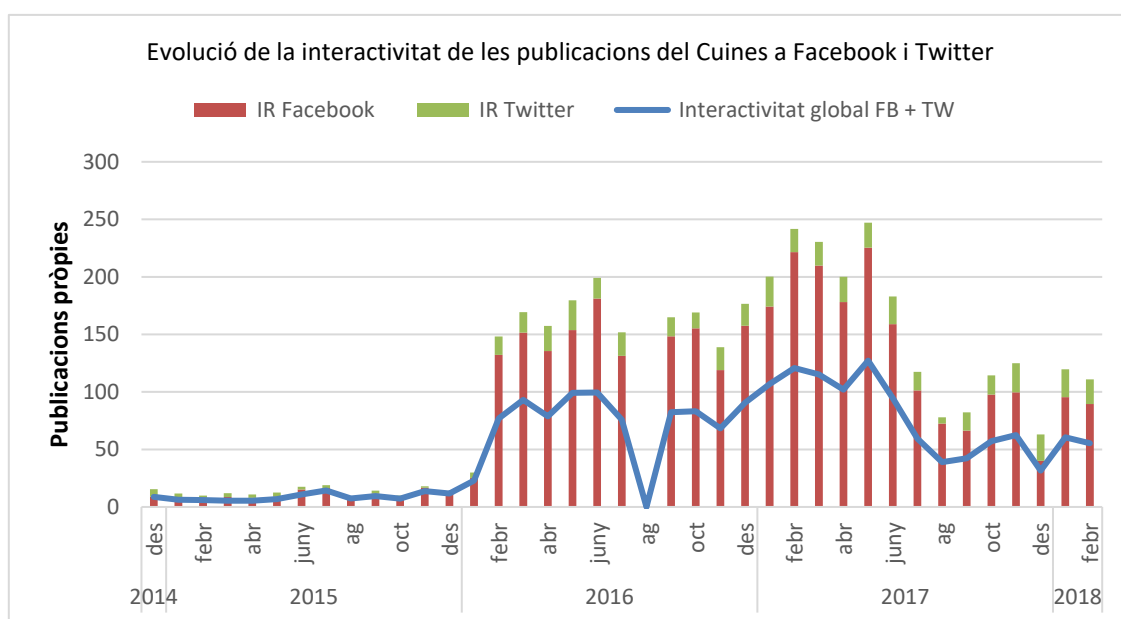
L'activitat original, que correspon a un esforç de publicació *second-screen*, és molt inferior que en la majoria de programes examinats, i també trobem un equilibri poc usual entre Facebook i Twitter. El *Cuines* va destinar un 21% de les publicacions de cada xarxa a l'activitat (publicacions pròpies) del programa durant el directe. Els resultats no revelen cap relació entre el volum de publicacions i les reproduccions obtingudes en aquest període, tal com es pot observar a la gràfica de Twitter que reproduïm a continuació.



Gràfic 311. Evolució de l'activitat original i la captació dels perfils de Twitter del Cuines durant el directe. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i Adobe Analytics

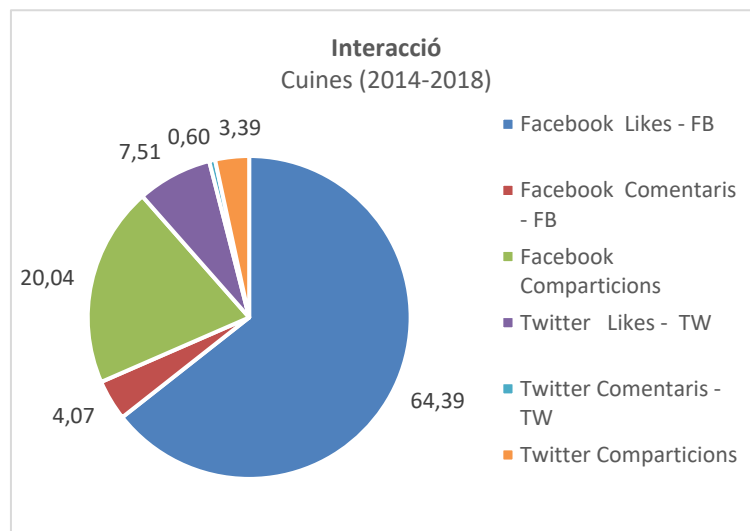
D'una altra banda, el canvi en l'estratègia de publicació va tenir efectes positius sobre la interactivitat global del programa en ambdues xarxes. En general, entre el desembre de

2014 i el gener de 2016 la interactivitat se situava en una mitjana de 7 interaccions/publicació. A partir d'aquest punt, i fins al maig de 2017, aquest indicador oscil·la entre les 90 interaccions/publicació i les 127. La nova temporada registra un descens que no afecta significativament aquests nivells. Per xarxes socials, tal com s'observa a la gràfica, Facebook és la que acumula més interacció/post durant tot el període, mentre que Twitter registra valors molt inferiors. Si prenem com a referència l'abril de 2016 podem observar que les publicacions de Facebook obtenen 178 interaccions/post davant les 22 de Twitter.



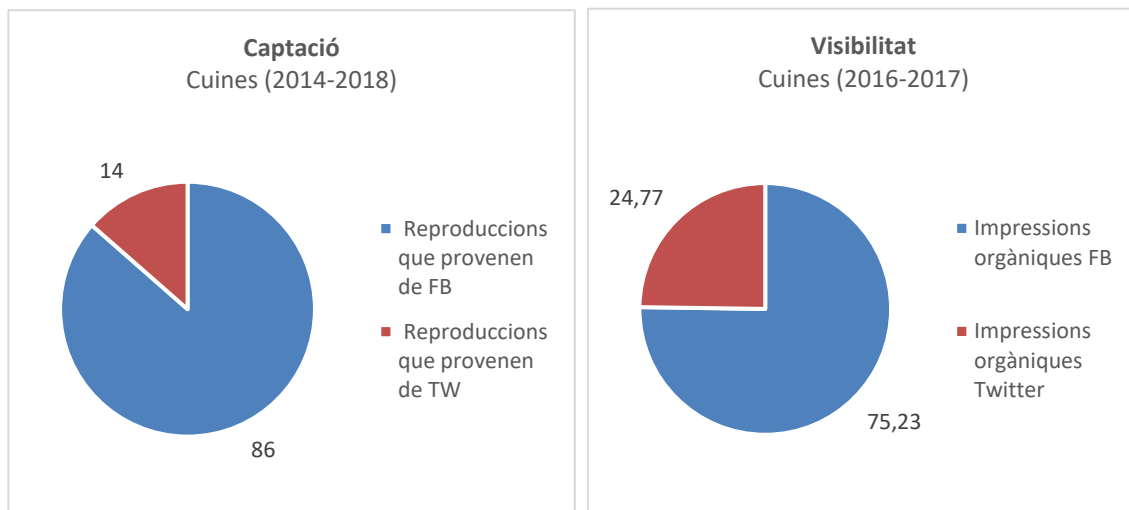
Gràfic 312. Evolució de de la interactivitat global i de Facebook i Twitter del Cuines. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i Adobe analytics

Si desagreguem aquesta interactivitat obtenim que l'acció majoritària dels usuaris ha estat el *like* de Facebook (64%), seguit de les comparticions a la mateixa xarxa. Són nivells, per tant, que no tenen una relació directa amb l'esforç de publicació a cada xarxa. Dit això, els comentaris de Facebook (8%) i els *m'agrada* de Twitter (4%) se situen a molta distància de les accions principals, amb els comentaris de Twitter (1%) en darrera posició.



Gràfic 313. Distribució dels valors d'interactivitat de les publicacions originals del Cuines a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

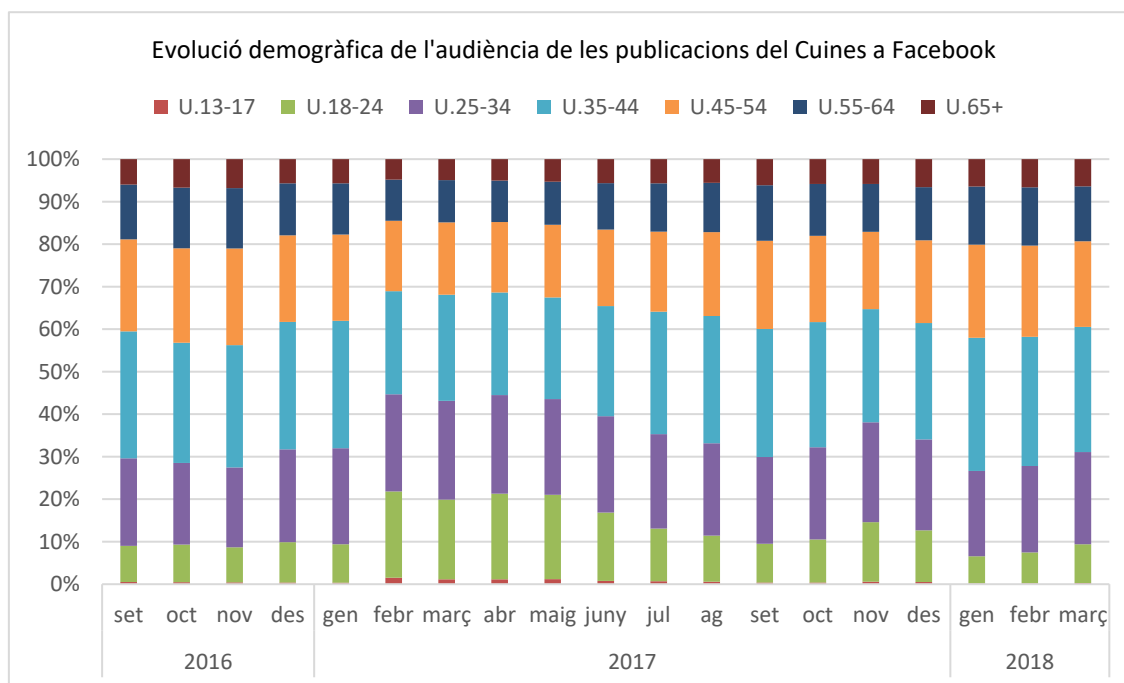
En termes de visibilitat i captació, els dos indicadors revelen un rendiment superior a Facebook. Aquesta xarxa acumula un 75% del total d'impressions orgàniques que reben les publicacions originals del programa i un 86% de les reproduccions ALC i en directe de tot el període d'anàlisi. De fet, si comprovem l'indicador d'impressions per publicació observem que es mou entre les 20.000 impressions de mitjana a Facebook i les 4.000 a Twitter. Una de les possibles causes, a més a més del volum de publicacions, podria trobar-se en la mida de les comunitats a cada xarxa (públic objectiu), molt superior, com hem vist, a Facebook.



Gràfic 314. Visibilitat i captació de Cuines a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per últim, la composició de l'audiència de les publicacions del Cuines a Facebook (abast) rejoveneix la dels espectadors lineals del programa, tot i que els joves de 13-17 anys tenen una presència mínima o nul·la segons quin mes consultem. Els joves de 18-24 anys tenen

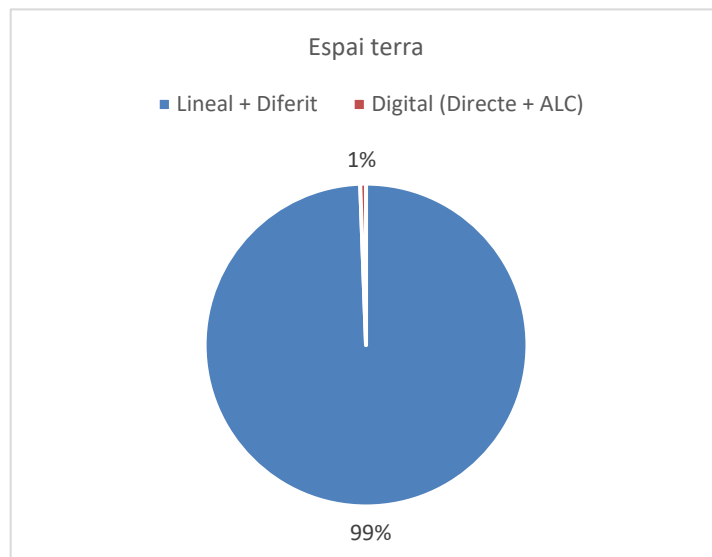
un pes relatiu del 21%, tot i que registren un decreixement gradual a partir del maig de 2017. Els adults de 25 a 44 anys sí que mantenen una certa estabilitat, amb un pes mitjà del 48%. Cal fixar-se també en la posició dels individus de 55 a 65+ que, en conjunt, tenen un pes similar als joves de 18-24 anys, tot i que en aquest cas mantenen un creixement gradual fins a la finalització del període.



Gràfic 315. Evolució de l'audiència social (abas) de les publicacions del Cuines a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de Facebook Insights

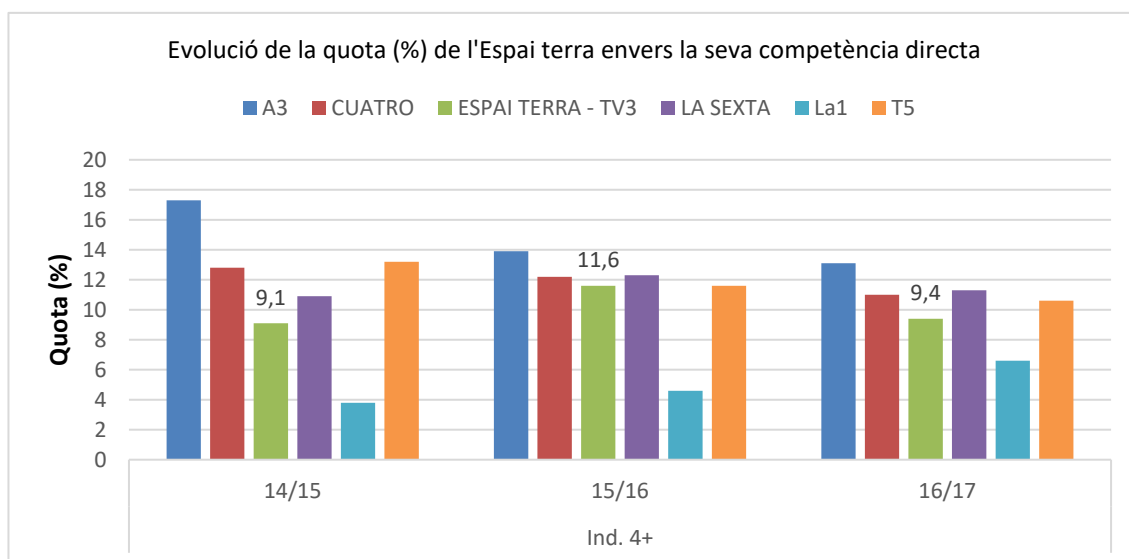
5.3.3.3.2. Espai terra

L'*Espai terra* és un espai de curta durada que sorgeix per oferir un programa dedicat a la natura i el temps amb una aproximació des de l'entreteniment. El programa, que precedia el *Telenotícies migdia*, va tenir una llarga trajectòria però el descens de la seva audiència i una nova configuració de la graella van fer que tanqués les emissions la temporada 16/17. El seu rendiment global no presenta una distribució diferent de la d'altres espais d'aquestes característiques que formen part de la mostra, amb un 99% del seu consum (minuts) en lineal i diferit i només un 1% de digital en directe i ALC.



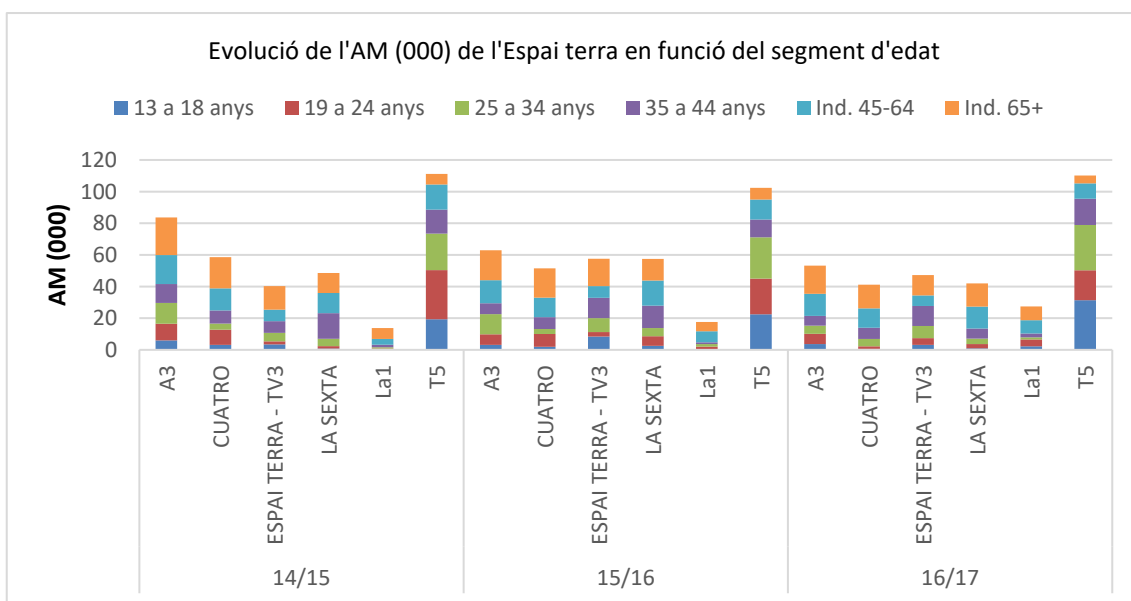
Gràfic 316. Composició del consum (minuts) d'Espai terra per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Quant a l'audiència lineal, la temporada 14/15 l'Espai terra ja se situava a força distància de la seva competència directa, que registrava xifres força superiors a les del programa. Cal destacar *La ruleta de la suerte* d'Antena 3 (+6,2 punts), *Mujeres, hombres y viceversa* de Telecinco (+1,8) i *Al rojo vivo* de La Sexta (+4,1). Aquesta situació canvia a partir de la següent temporada, en què l'Espai terra se situa proper a aquesta competència amb un increment de +2,5 punts respecte de la quota de la temporada anterior. La 16/17, en canvi, aquest creixement de la quota no es consolida i registra només +0,3 punts per sobre del que obté la primera temporada. En aquest moment es va preveure la cancel·lació del programa per donar cabuda a una remodelació de la franja de matí, que es trobava en descens continu; com hem pogut comprovar en l'anàlisi d'*Els matins*.



Gràfic 317. Evolució de la quota (%) de l'Espai terra envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

de 45 a 65+ anys són els que tenen més pes relatiu sobre el total d'audiència (55% de mitjana). Una distribució similar la trobem a *La ruleta de la suerte* d'Antena 3 i a *La mañanas de Cuatro*. En canvi, *Al rojo vivo* de La Sexta i *Hombres, mujeres y viceversa* presenten una audiència més jove. En el primer cas, adults de 35-44 anys i en el segon, joves de 13 a 24 anys. Cal dir que la millor d'audiència de l'*Espai terra* en la temporada 15/16 li permet millorar el volum d'espectadors de 13-18 anys, situació que no es manté amb la caiguda de la temporada 16/17.

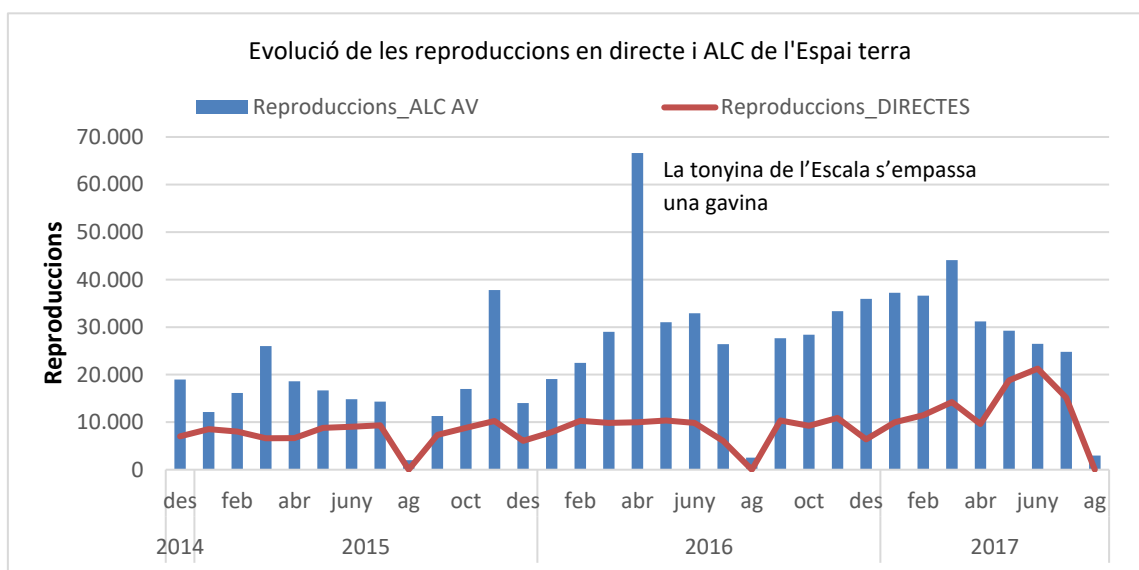


Gràfic 318. Evolució de la quota (%) de l'Espai terra envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

En relació amb l'audiència qualitativa, segons dades del jurat d'espectadors del Gfk, l'*Espai terra* ha mantingut una valoració global superior a la seva competència directa durant tot el període. El programa registra un màxim de 9 punts la temporada 16/17, situant-se a +1 i +1,4 punts de *Torres en la cocina* i *La mañanas de Cuatro*, programes que se situen en segona i tercera posicions per aquest indicador. La darrera temporada d'emissió té una lleugera davallada que no fa perillar aquesta posició.

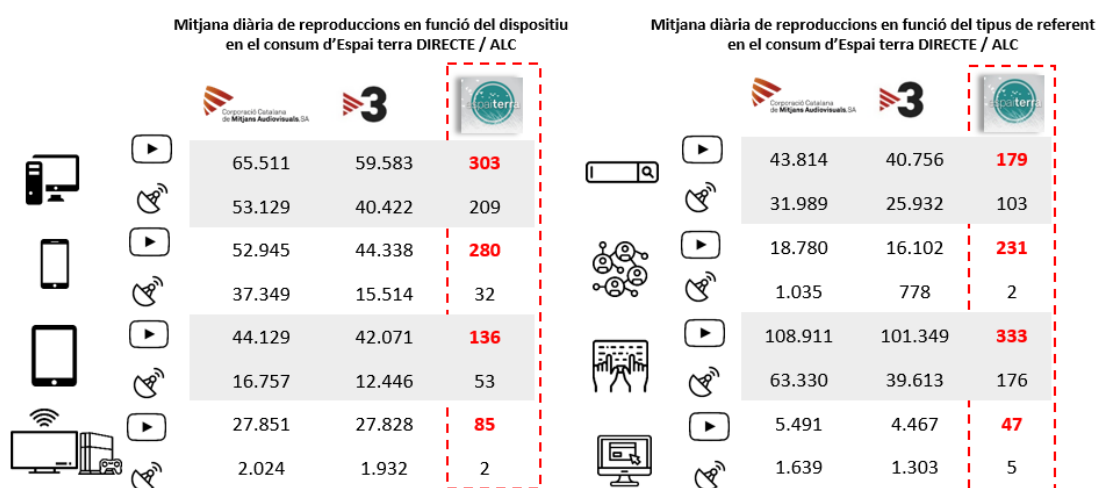
Pel que fa a l'audiència digital, el programa manté un creixement continuat de les reproduccions ALC, mentre que les que es realitzen al directe *streaming* presenten un increment més lent. Si ens fixem en la següent gràfica, el creixement acumulat és de +25.113 reproduccions ALC entre el desembre de 2014 i el març de 2017. A partir d'aquest punt es registra un descens gradual coincidint amb la finalització del programa. En el cas del directe, aquest creixement és de +4.860 reproduccions. És interessant comprovar com un el vídeo ALC –“La tonyina de l'Escala s'empassa una gavina”– provoca un canvi sobtat del ritme de creixement i l'*Espai terra* assolix la seva màxima per a tot el període (66.637 reproduccions).

El nivell de vinculació en temps de consum mostra una estabilitat de les reproduccions ALC (8-10 minuts/reproducció) i un creixement progressiu dels directes. Fins a l'abril de 2017 el temps mitjà de reproducció en directe s'incrementa +29 minuts, per després decreixer coincidint amb el tancament de temporada.



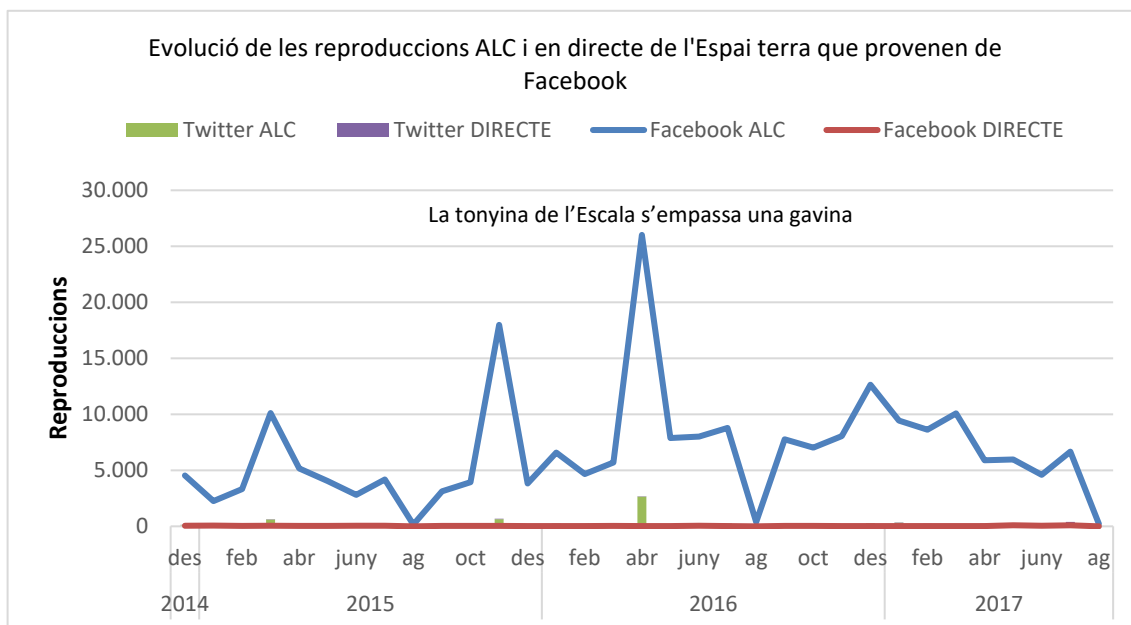
Gràfic 319. Evolució de les reproduccions en directe i ALC de l'Espai terra. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

L'accés als continguts digitals de l'Espai terra es fa majoritàriament a través de PC, tant per a les reproduccions en directe com ALC. Per aquest darrer moment de consum, els mòbils registren una mitjana diària similar. Aquestes reproduccions provenen, en la seva majoria, del Typed/bookmarked i de les xarxes socials ALC, mentre que per als directes són els motors de cerca els que se situen en segona posició.



Il·lustració 173. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC de l'Espai terra en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Específicament en el cas de les xarxes socials, tenen un pes relatiu del 29% per a les reproduccions ALC. D'aquest percentatge, un 95% prové de Facebook. En directe cap de les dues xarxes presenta un volum de reproduccions significatiu. Si ens fixem en la següent gràfica, podem comprovar que la captació des de Facebook s'ha mantingut en nivells similars durant tot el període, tret de creixements sobtats que coincideixen amb continguts específics.

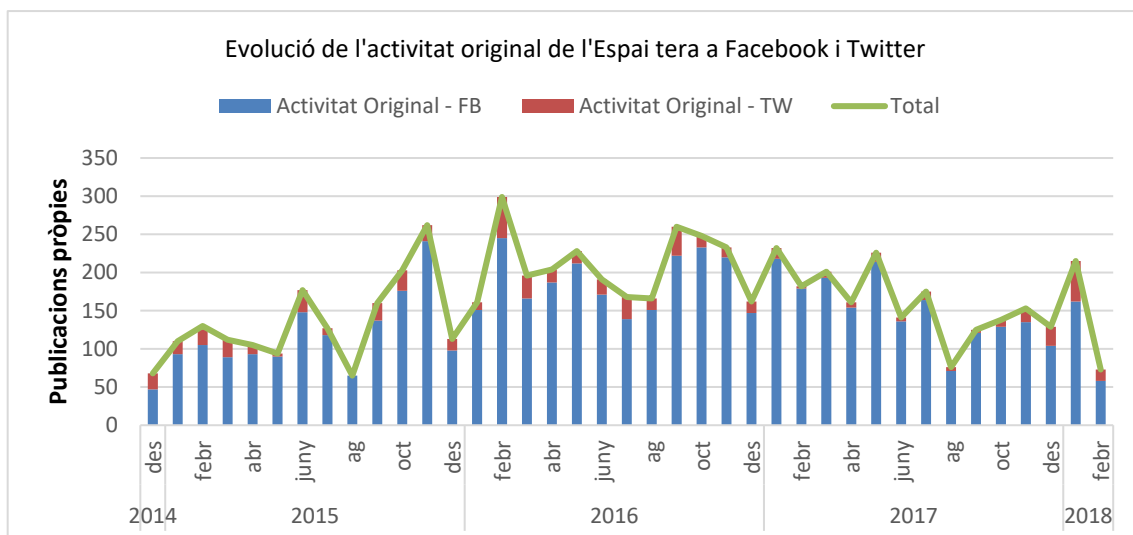


Gràfic 320. Evolució de les reproduccions en directe i ALC de l'Espai terra que provenen de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

En l'àmbit de l'audiència social, la base de seguidors de l'*Espai terra* està formada per 165.303 usuaris, dels quals un 89% pertanyen a Facebook. És un dels programes que aglutinen una proporció significativa de seguidors per aquesta xarxa. Aquests resultats no són tan sorprenents si observem la següent gràfica, on es detecta una inversió mínima d'activitat a Twitter.

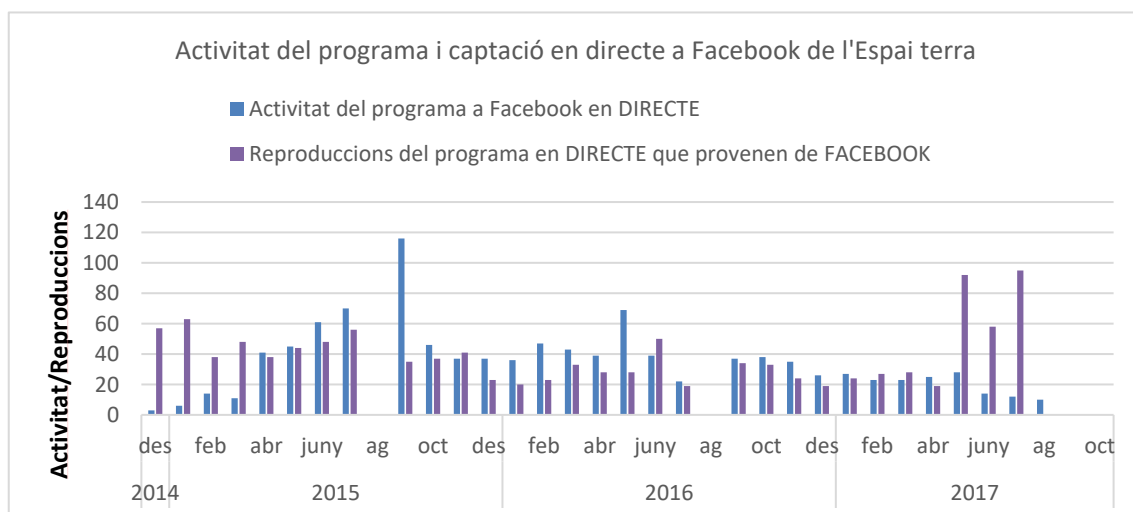
L'*Espai terra* també és, en aquest sentit, dels programes que fan menys esforç de publicació en aquesta xarxa. En total, un 87% de les publicacions de tot el període corresponen a Facebook. Aquesta decisió respon a una estratègia de prioritització de la xarxa per potenciar la captació que, com hem vist abans, és molt superior a Facebook.³¹³ És un dels pocs programes de la mostra on podem apreciar una relació clara entre l'aposta per una xarxa i el nombre de seguidors que hi té.

³¹³ Segons les entrevistes de context amb professionals de la Redacció digital de TV3.



Gràfic 321. Evolució de l'activitat original de l'Espai terra a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

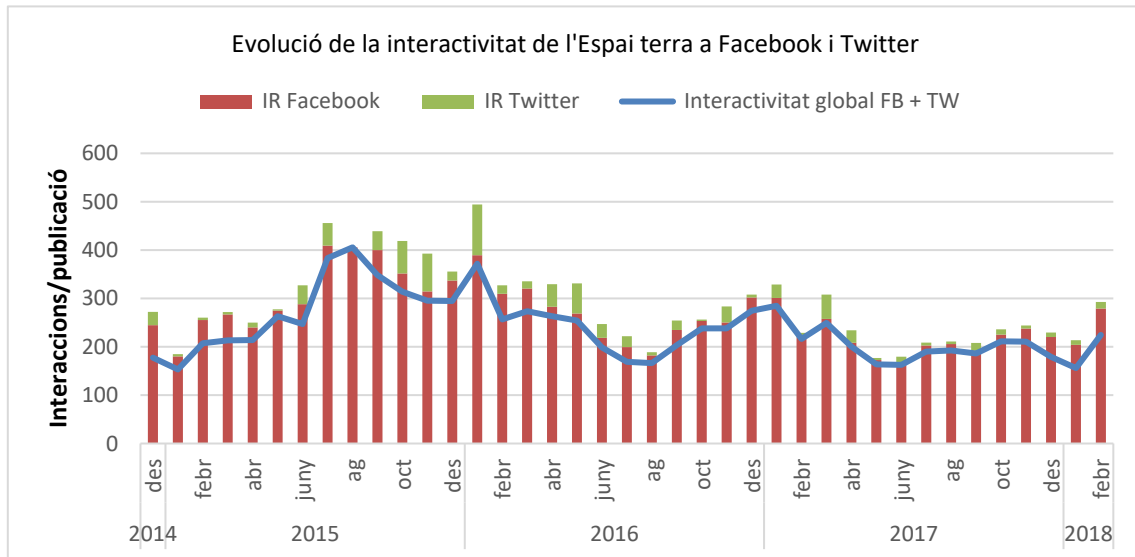
En aquesta línia, el programa destina un 18% del total de publicacions a Facebook al *second-screen*. Tal com s'observa a la següent gràfica, en diversos punts aquesta activitat supera amb escreix (setembre de 2015) la captació que es fa des de la plataforma i viceversa (maig de 2017). Per tant, tal com hem conclòs amb altres programes, no podem establir una relació causal entre publicació i captació a cap de les dues xarxes.



Gràfic 322. Evolució de l'activitat original de l'Espai terra a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

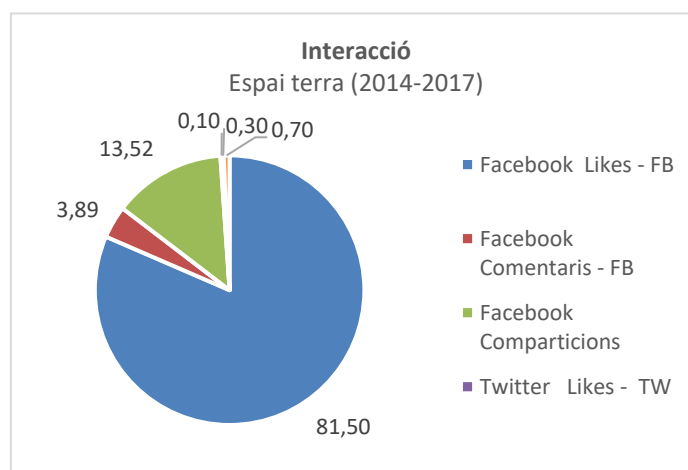
Així doncs, el nivell d'interactivitat global de les publicacions descriu un progressiu decreixement entre el juny de 2015 i el febrer de 2018. Entre aquestes dates es passa de 406 interaccions/publicació a les 224. Per xarxes socials, Facebook és la que aporta un major nombre d'interaccions al global, situació que es manté durant tot el període. Twitter, en canvi, es manté a molta distància dels nivells que es registren a la xarxa anterior, si bé cal assenyalar que entre el juny de 2015 i el gener de 2016 les interaccions

mitjanes van créixer significativament, situació que no es va mantenir en el temps; el mes de gener de 2016, per exemple, va registrar 105 interaccions/publicació de mitjana, mentre que el mateix mes de 2017 registra 6 interaccions. Cal tornar a recordar que aquestes dades estan condicionades per un volum superior de publicacions i de seguidors a Facebook.



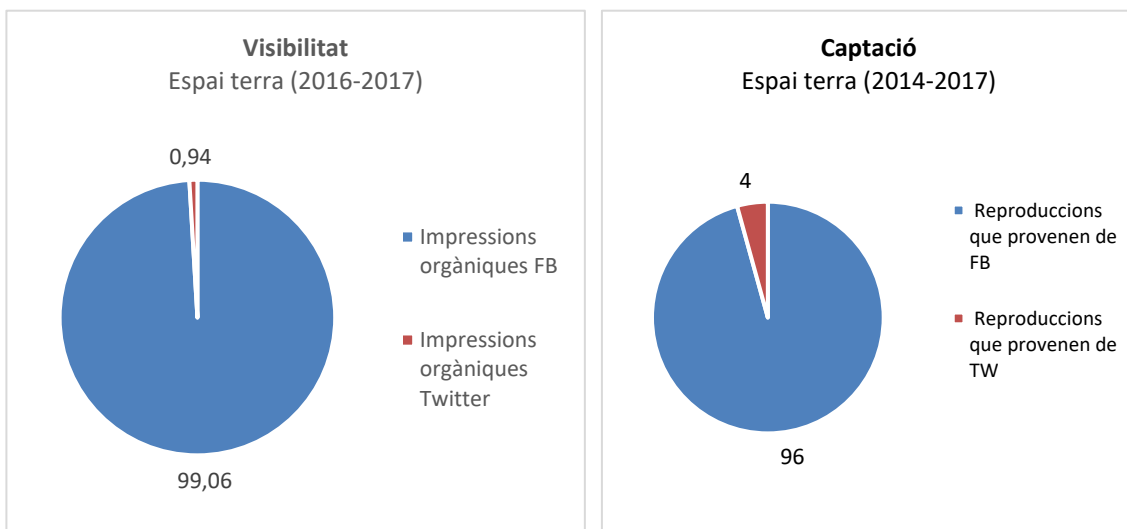
Gràfic 323. Evolució de la interactivitat per publicació de l'Espai terra a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Les accions dels usuaris amb les publicacions, de forma desagregada, revela que els *likes* de Facebook són la major font d'interacció del programa (82% del total). Per darrere se situen les comparticions (14%) i els comentaris (4%) en aquesta xarxa. Twitter, en canvi, obté un nivells mínims per a totes les accions possibles, especialment per als comentaris (0,1%). Una distribució que ens indica que el seguidor de Facebook de l'Espai terra té uns nivells de fidelitat en interaccions significativament superior que el de Twitter.



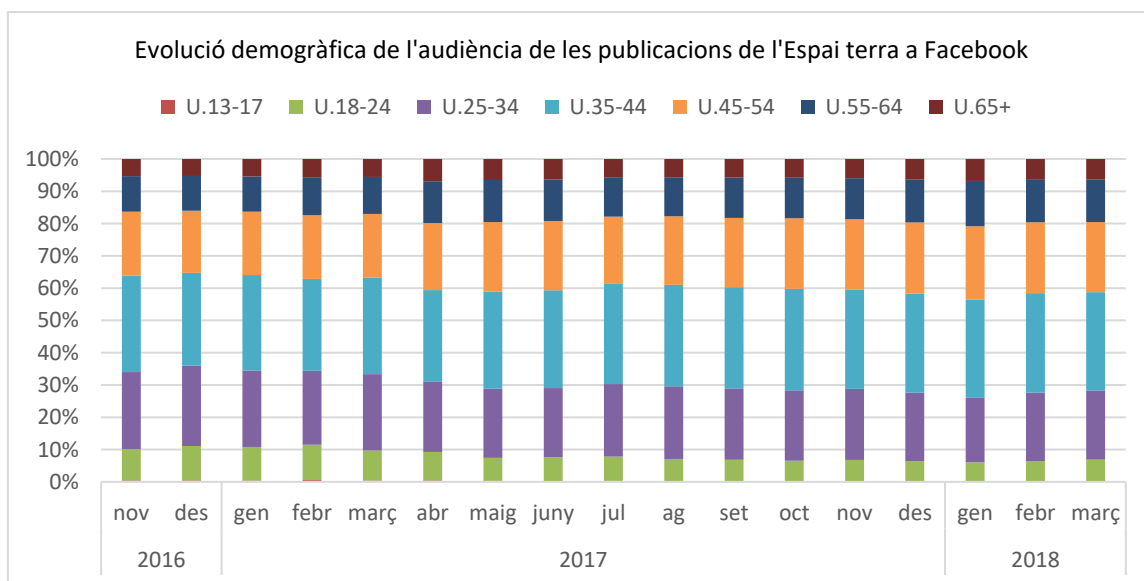
Gràfic 324. Evolució de les accions que componen la interactivitat per a les publicacions de l'Espai terra a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Igualment, les publicacions de Facebook són les que obtenen un volum més gran d'impressions orgàniques (99%). En termes de captació, d'aquesta xarxa prové un 96% de les reproduccions en directe i ALC del programa.



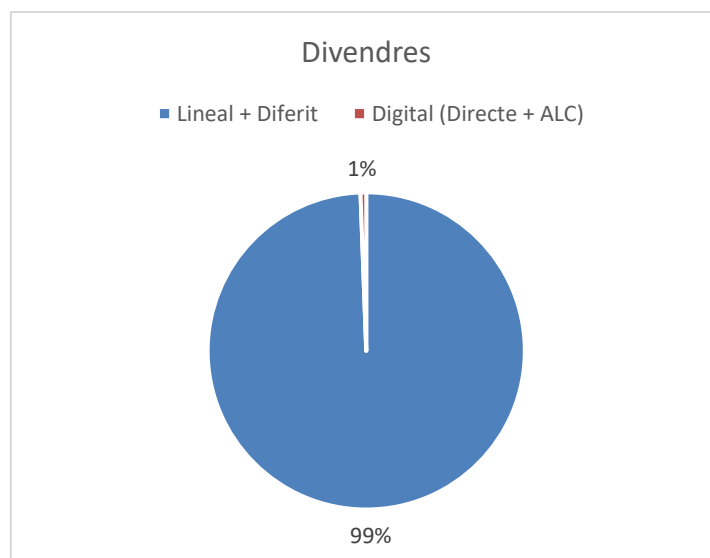
Gràfic 325. Interacció, visibilitat i captació d'Espai terra a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe +ALC)

Per últim, l'audiència de les publicacions originals a Facebook (abast) del programa presenta un perfil força més jove que el dels espectadors lineals. Tot i que els usuaris de 13-17 anys no hi tenen presència, el pes relatiu dels de 25-34 (11% de mitjana) és superior al de les audiències televisives. Això també succeeix per als de 35-44 anys, que suposen un 23% de mitjana. És rellevant fer notar que els de 45 a 65+ anys no són majoria en cap cas, tot i que presenten un creixement gradual.



Gràfic 326. Evolució demogràfica de l'audiència de les publicacions de l'Espai terra a Facebook (abast). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

El *Divendres* va ser el magazín que va ocupar les tardes de TV3 des de l'any 2009. Després d'un llarg recorregut, la temporada 16/17 es va deixar d'emetre, decisió motivada per unes audiències lineals que presentaven un descens continuat, com veurem en aquest apartat. El rendiment global del programa no presenta diferències significatives respecte d'altres espais diaris examinats, amb un 99% del consum (minuts) en lineal i diferit i només 1% digital en directe i a la carta.³¹⁴



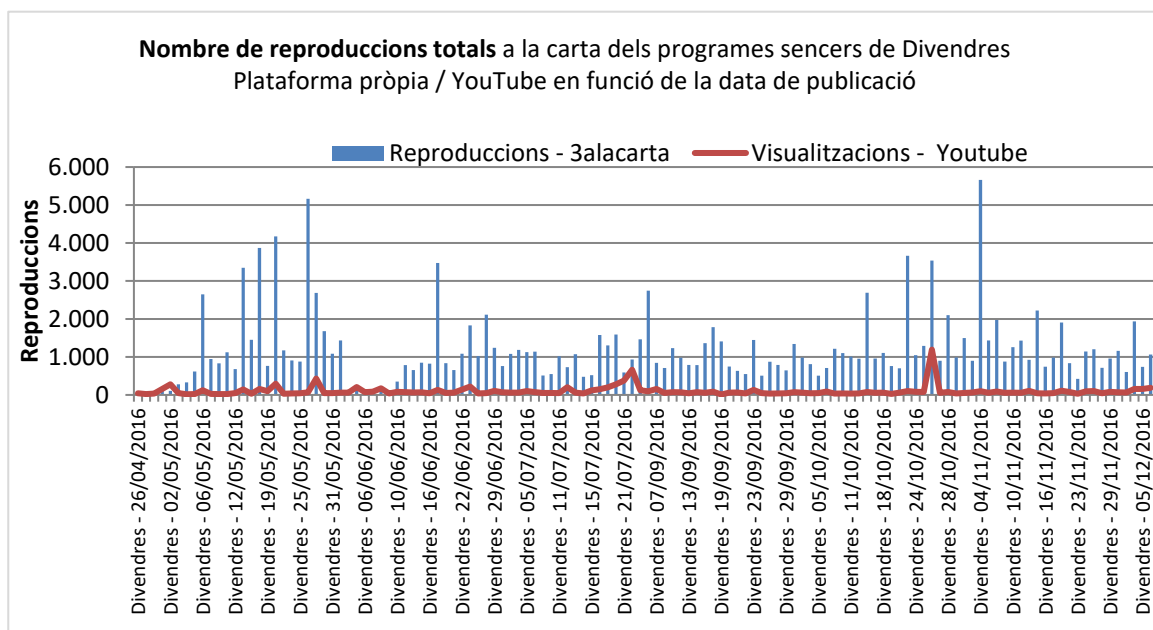
Gràfic 327. Composició del consum (minuts) d'Espai terra per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Quant al rendiment digital dels programes a YouTube davant el 3alacarta, els resultats revelen que la plataforma de consum preferent dels programes del *Divendres* és la pròpia, amb diferències molt significatives en relació a les dades de consum del canal de YouTube: el mateix programa rep un +84,2% més de reproduccions de mitjana que a YouTube. El temps mitjà per reproducció dels usuaris del 3alacarta és +10 minuts superior al dels usuaris de YouTube.

Tot i això, cal destacar un increment significatiu en el temps mitjà per reproducció a YouTube, de 6 minuts (abril-agost de 2016) a 9 minuts (setembre-novembre de 2016). La corba diària mostra una estabilització en el nombre de reproduccions dels programes del *Divendres* al 3alacarta, amb una mitjana de 804 i amb increments puntuals vinculats al dia de publicació dels programes, i un decreixement significatiu marcat per l'estacionalitat

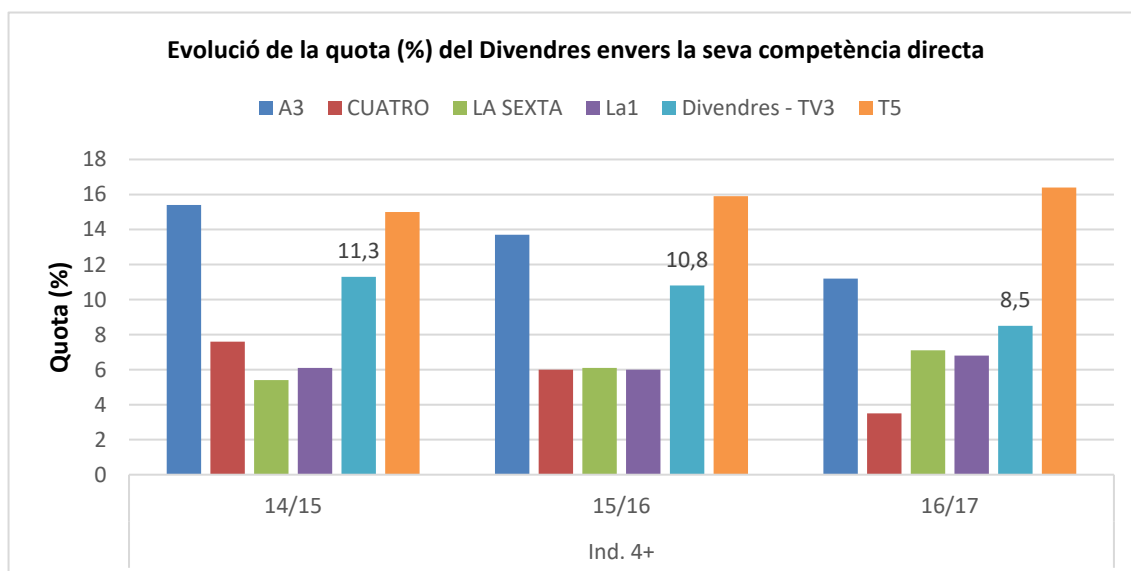
A YouTube també s'observa una estabilització, amb una mitjana de 26 visualitzacions diàries, molt per sota de les del 3alacarta.

³¹⁴ S'exclouen les dades de YouTube per insuficiència en la mostra temporal disponible al canal on es va oferir el contingut del programa.



Gràfic 328. Evolució de les reproduccions ALC dels programes sencers del Divendres al 3alacarta i a YouTube.
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de YouTube analytics i Adobe analytics

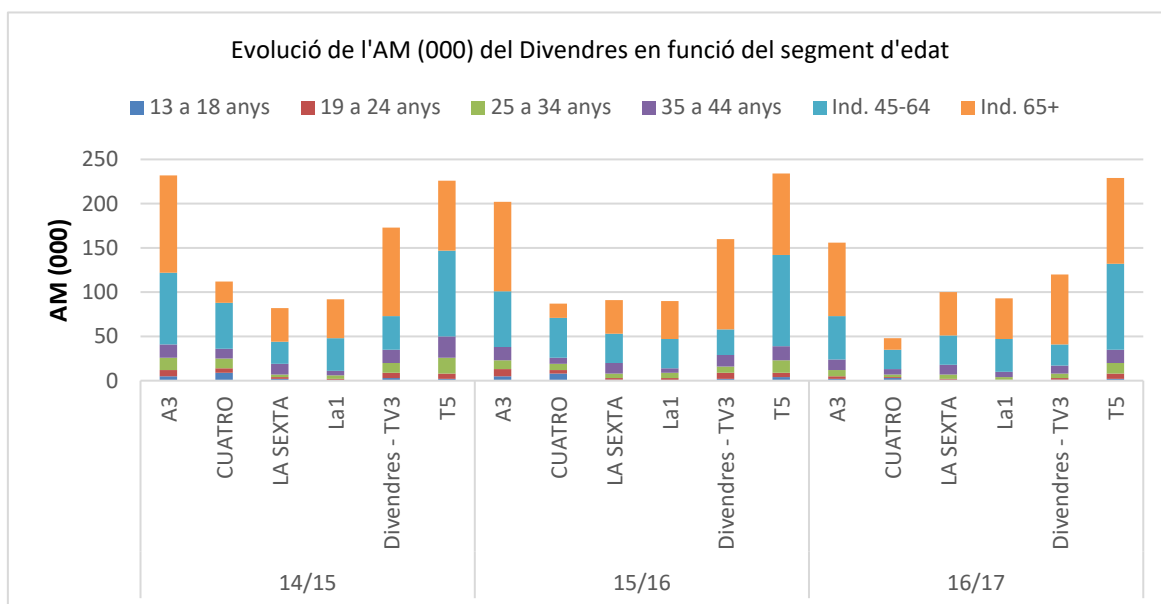
Sobre l'audiència lineal, observem la mateixa tendència de descens de la quota (%) que en el cas d'*Els matins*. En aquest cas el programa coincideix amb la segona franja menys competitiva de la cadena, tal com hem pogut comprovar a les anàlisis anteriors. Així, el programa perd -2,8 punts de quota entre la temporada 14/15 i la 15/16. Tal com s'observa a la següent gràfica, el *Divendres* no ha estat líder d'audiència cap temporada examinada. A la primera temporada són les ficcions d'Antena 3 *Amar es para siempre* i *El secreto de Puente Viejo* (15,4%) i *Sálvame Naranja/Limón* de Telecinco (15%) les que es disputen la primera posició; situació que es mantindrà fins a la finalització del període, amb un lideratge més clar de Telecinco, que incrementa la seva quota fins al 16,4%. L'oferta de Cuatro, La Sexta i La 1 sí que se situen per sota del *Divendres* durant tot el període analitzat.



Gràfic 329. Evolució de la quota (%) del Divendres envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media-Infosys (LINEAL, CAT, ind.4+, TSD)

Pel que fa als segments d'edat, el *Divendres* té un perfil d'audiència sènior en què els individus de 45 a 65+ anys tenen un pes relatiu del 83% sobre el total d'espectadors. De fet, entre la temporada 14/15 i 16/17 detectem un envelliment superior d'aquesta audiència, amb una pèrdua progressiva d'espectadors d'entre 25 i 44 anys. Els joves de 13-18 anys, per la seva banda, tenen una presència mínima a totes les temporades examinades; passa el mateix, amb un volum superior, en el cas dels de 19-24 anys, que es mantenen estables durant tot el període.

De la competència, només Cuatro, amb les ficcions *Castle* i *Hawaii 5.0*, aconsegueix atraure espectadors de 13-18 anys, tot i que tenen un pes molt inferior que els de 45-64 anys. A partir de la temporada 16/17 cap cadena presenta un volum d'espectadors joves destacable. Com veiem a la gràfica, l'envelliment del públic de la competència no s'allunya de la distribució del *Divendres*.

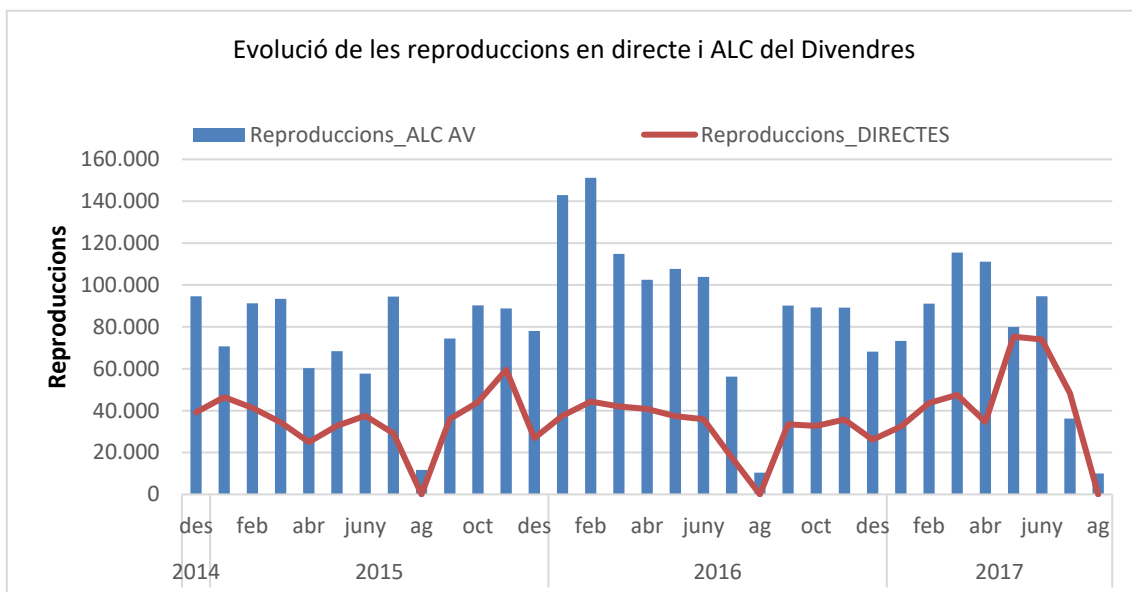


Gràfic 330. Evolució de l'AM (000) del Divendres envers la seva competència directa en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media-Infosys (LINEAL, CAT, ind.4+, TSD)

En la valoració qualitativa, segons els resultats del jurat d'espectadors de GfK, el *Divendres* es manté per sobre de la competència directa durant tot el període. Obté una valoració global de 8,4 punts la darrera temporada d'emissió, si bé la màxima de 8,6 l'assoleix la temporada anterior. *Sálvame Naranja/Limón* se situen en darrera posició i sense aconseguir en cap moment els 6 punts, fet que cal destacar tenint en compte que és líder d'audiència en l'espai que coincideix amb el *Divendres*.

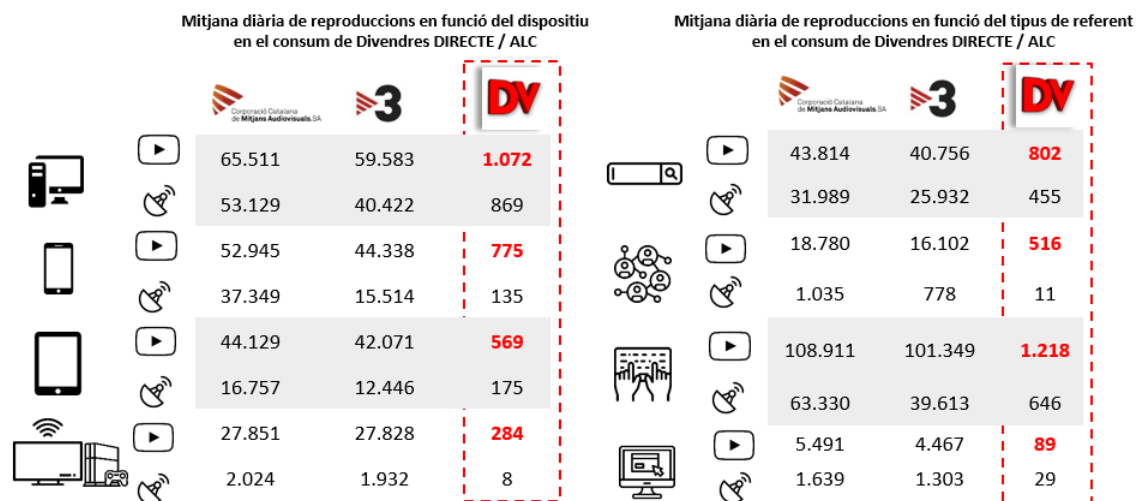
Sobre l'audiència digital, les reproduccions del programa ALC experimenten un creixement entre el desembre de 2014 (95.000 reproduccions) i el febrer de 2016 (151.197 reproduccions), punt en què assoleix la màxima per a tot el període. A partir d'aquest moment, com es pot observar a la gràfica, comprovem un descens progressiu fins a la finalització del període, que situa el consum ALC a nivells similars als que es registren a l'inici del període. Les reproduccions en directe, en canvi, descriuen un creixement més lineal amb un augment de +36.156 reproduccions entre l'inici del període i el juny de 2017 (mes anterior al tancament de l'espai).

De fet, la vinculació en temps mitjà de consum també descriu aquesta evolució. L'increment és de +26 minuts/reproducció entre el desembre de 2014 i el març de 2017; a partir d'aquest punt, disminueix fins al darrer mes d'emissió del *Divendres*, en què torna a nivells d'inici del període. Al contrari, el temps de consum ALC es manté estable, amb un lleuger decreixement entre la primera i la segona temporada, quan oscil·la entre mínimes de 10 minuts/reproducció (sense tenir en compte l'estacionalitat) i màximes de 20 minuts.



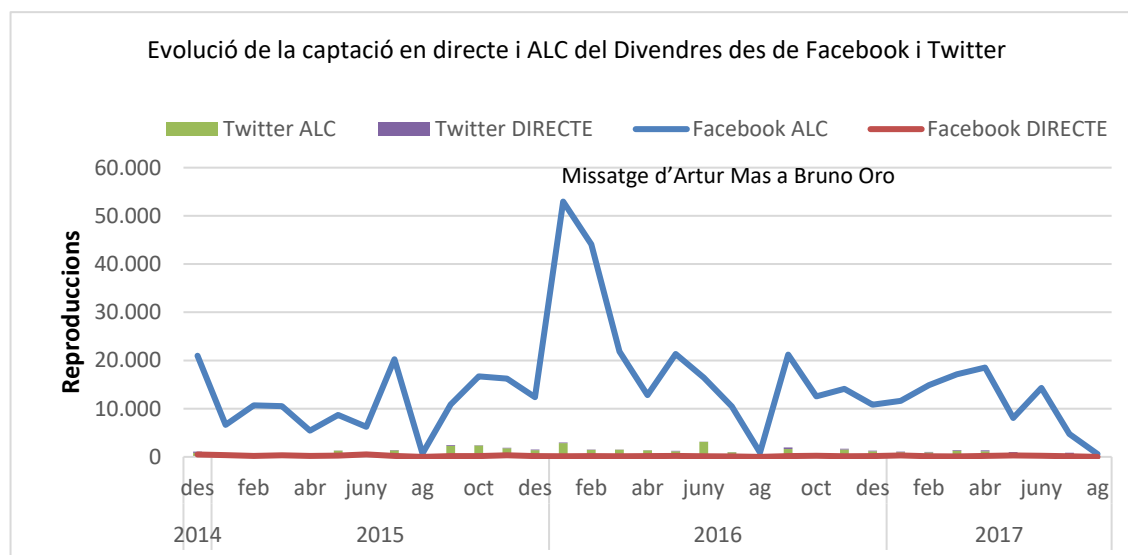
Gràfic 331. Evolució de les reproduccions en directe i ALC del Divendres. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Pel que fa a les modalitats de consum i accés i consum al contingut, el PC és el dispositiu preferent dels usuaris per a les reproduccions ALC. Suposa un 35% del total de reproduccions, de mitjana diària, situant-se a una distància destacable dels mòbils i les tauletes. En les reproduccions en directe aquesta distància s'eixampla encara més i arriba al 62%. Per tipus de referent, el Typed/bookmarked i els motors de cerca són els que originen un volum més gran de reproduccions en directe i ALC. En el cas d'aquest moment de consum, les xarxes socials són el referent d'un 24% de les reproduccions.



Il·lustració 174. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Divendres en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe Analytics

Específicament sobre el domini de referència *social*, la captació cap al directe és mínima i només es produeix des de Twitter. Facebook és el domini des d'on prové un 92% de les reproduccions ALC, tot i que cal assenyalar-ne l'evolució. Entre 2015 i 2016 creix el volum de reproduccions, amb una màxima per a tot el període de 52.963 reproduccions, que s'acumulen majoritàriament en el vídeo “Missatge d'Artur Mas a Bruno Oro”, en el qual el president de la Generalitat parla amb el seu imitador al programa *Polònia*.

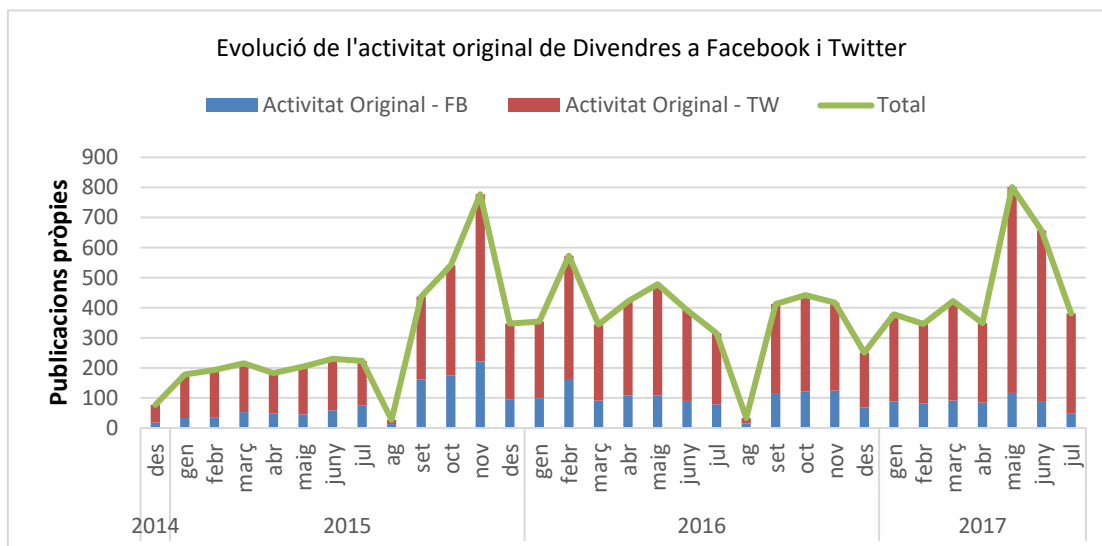


Gràfic 332. Evolució de la captació en directe i ALC del Divendres des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, el *Divendres* va tancar la temporada amb una comunitat de 75.836 seguidors, molt per sota dels resultats que obté *Els matins*. D'aquests, un 71% corresponen als usuaris de Facebook. El seu creixement no presenta cap variació destacable, tot i que sí que cal assenyalar el progressiu alentiment en la darrera temporada d'emissió, a conseqüència probablement d'això mateix.

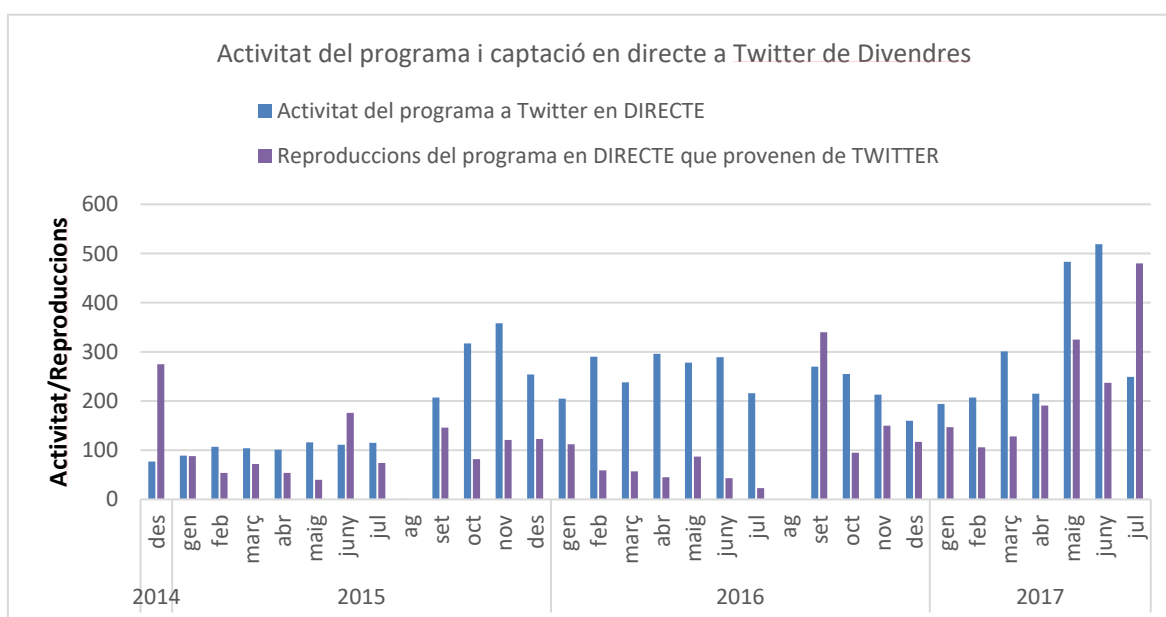
Aquest volum de seguidors no es correspon amb l'activitat original invertida a cada xarxa. Del total de publicacions realitzades en el període d'anàlisi, només un 25% es destina a Facebook. Aquesta distribució es pot veure clarament a la següent gràfica. És important tenir en compte que el canvi en el volum total de publicacions que s'observa a partir de l'inici de la temporada 15/16 es correspon amb un canvi en la gestió digital i social que va venir acompanyat d'una nova estratègia. Aquest canvi tractaria d'equilibrar l'activitat a les dues xarxes, fet que no s'observa a la gràfica³¹⁵.

³¹⁵ Segons les entrevistes de context amb professionals de la redacció digital de TV3.



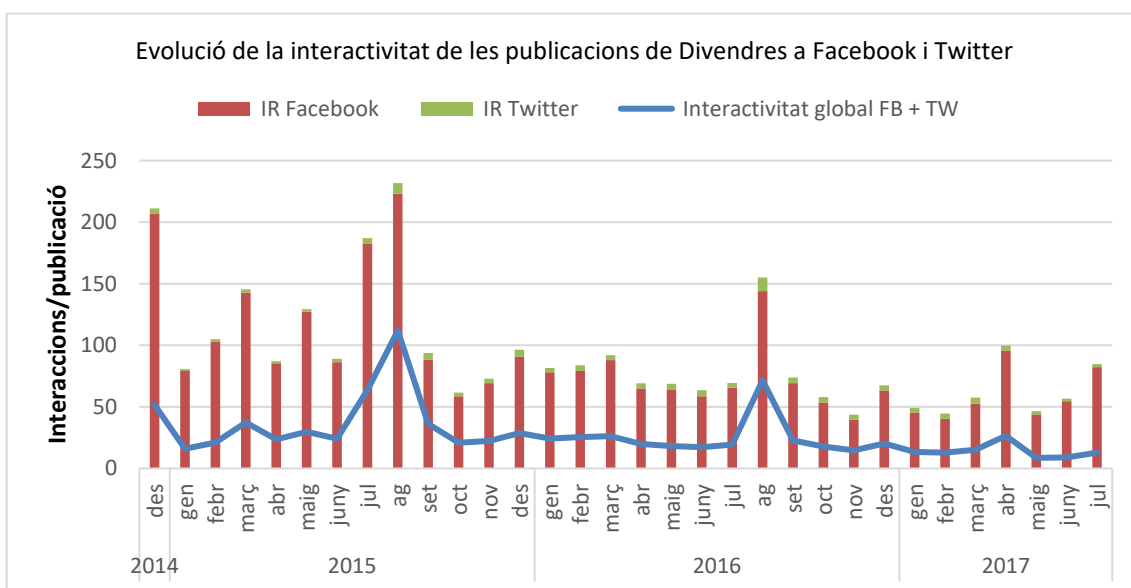
Gràfic 333. Evolució de l'activitat original del Divendres a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Una de les raons per les quals no trobem aquest equilibri és que el programa va destinar una part important de les publicacions a Twitter al *second-screen*. De les publicacions totals en aquesta xarxa, un 73% correspon a activat durant l'emissió del *Divendres*. Aquest esforç de publicació va augmentar amb el canvi de gestió, que va potenciar aquesta funcionalitat incrementant-la entre 2016 i 2017, tal com es pot comprovar a la següent gràfica. Davant d'això, els resultats obtinguts no ens permeten establir una relació entre activitat i captació. Podem observar nombrosos punts de la gràfica on les reproduccions des de Twitter cap al directe superen amb escreix l'activitat pròpia i viceversa.



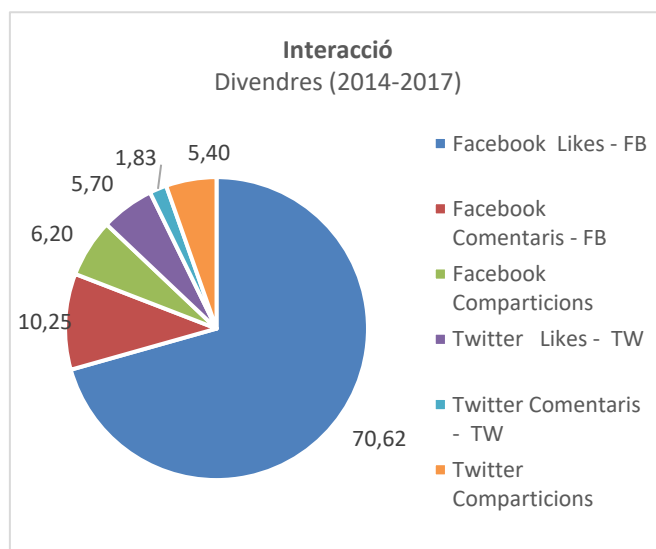
Gràfic 334. Evolució de l'activitat original i de la captació en directe de Divendres a/des de Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i Adobe analytics

D'una altra banda, l'indicador d'interactivitat revela que les publicacions del *Divendres* han disminuït gradualment la interacció mitjana per publicació. Al desembre de 2014 registra 52 interaccions/publicació i al juny de 2017, 9. No és un procés que puguem associar amb el tancament del programa perquè l'evolució de la corba revela una evolució constant amb les màximes a l'agost, quan hi ha un menor volum de publicacions que afavoreix el repartiment de les accions d'interacció. Dit això, a la gràfica s'observa clarament que Facebook és la que aporta més interaccions a l'indicador global, amb Twitter a molta distància. Si prenem com a referència el mes de març de 2015, Facebook va registrar 143 interaccions/publicació davant les 3 de Twitter.



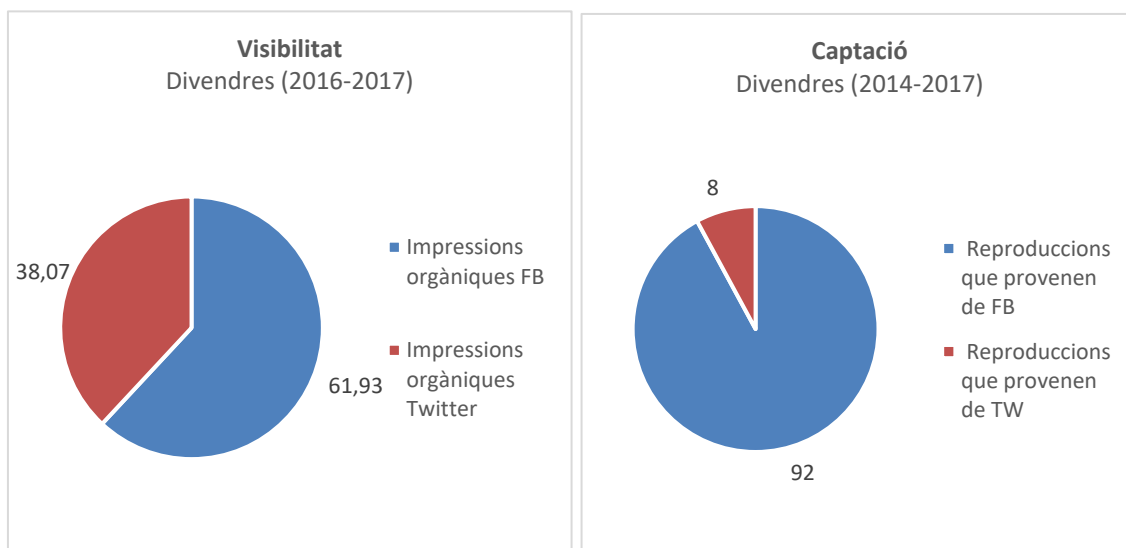
Gràfic 335. Evolució de la interactivitat a Facebook i Twitter de Divendres. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

De fet, quan desagreguem la interactivitat en les diferents accions que la conformen, els *likes* de Facebook són la fórmula preferent dels usuaris per interactuar amb les publicacions del *Divendres* (71%). Entre la resta trobem els comentaris i les comparticions de Facebook (10% i 6%, respectivament). Twitter se situa a molta distància de l'aportació global de Facebook i les seves publicacions acumulen un total de 5% de *m'agrada* i comparticions, mentre que només un 1% de comentaris.



Gràfic 336. Evolució de la interactivitat a Facebook i Twitter de Divendres. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

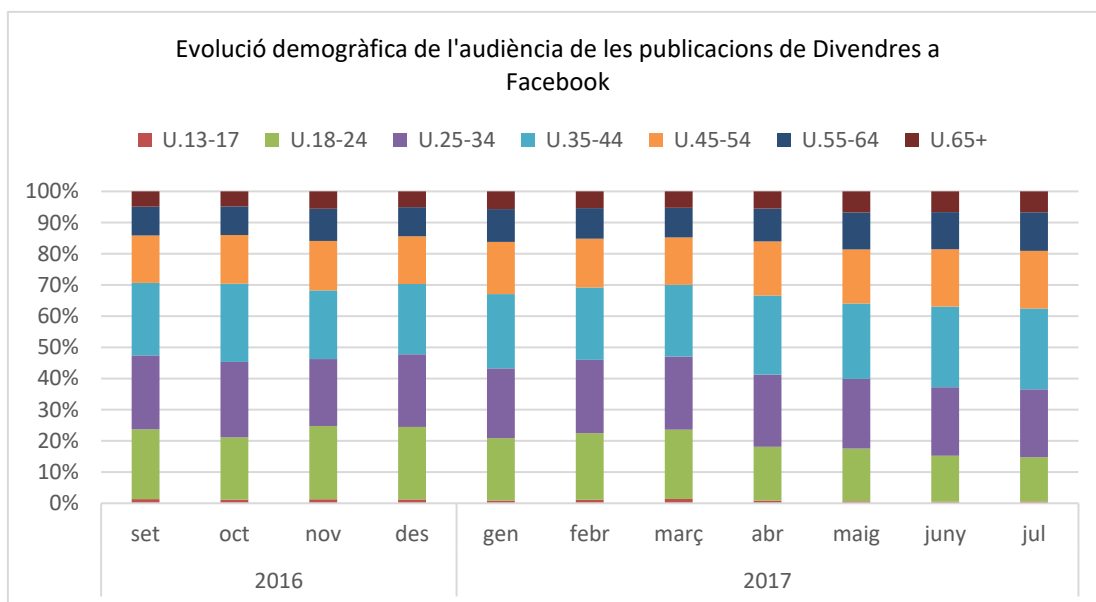
Quan a visibilitat i captació, Facebook és la xarxa que aporta més impressions orgàniques a les publicacions del *Divendres* (62%) així com de captació en reproduccions cap al directe i ALC (92%). Si bé cal considerar que l'aportació de Twitter a la visibilitat és significativa, aquests nivells no es poden vincular amb una inversió superior d'activitat en aquesta xarxa social.



Gràfic 337. Visibilitat i captació de Divendres a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datnosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per últim, en termes demogràfics, l'abast de les publicacions del *Divendres* a Facebook aconseguixen una composició més jove de l'audiència, en relació a la de l'àmbit lineal. En aquest sentit, si bé els usuaris de 13-17 anys tenen una presència mínima, els de 18-

24 suposen de mitjana un 20% de l'audiència *social*, tot i que registrant un decreixement gradual. La resta de segments presenta un percentatge similar de mitjana, amb l'excepció dels de 55-65+ anys. Els perfils més envellits, però, han registrat un creixement progressiu al llarg del període, amb un 16% del total al juny de 2017.



Gràfic 338. Evolució demogràfica de l'audiència de les publicacions de Divendres a Facebook (abast).

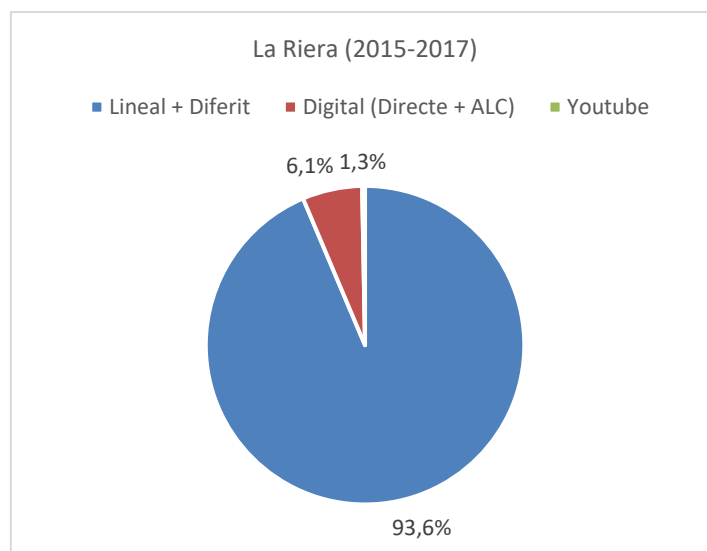
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.3.4. Gènere Ficció-Sèries

5.3.3.4.1. *La Riera*

La Riera va ser la ficció diària de producció pròpia de TV3 que va substituir *El cor de la ciutat* l'any 2010 i es va mantenir en emissió fins a la temporada 16/17. Aquesta finalització no coincideix, com en d'altres casos, amb un davallada significativa de les audiències lineals, com podem comprovar a continuació, sinó amb el tancament de les últimes trames narratives. Dit això, el rendiment global del programa es divideix entre un 93,6% lineal i diferit,³¹⁶ un 6,1% digital en directe i ALC, i un 0,3% corresponent al consum a YouTube.

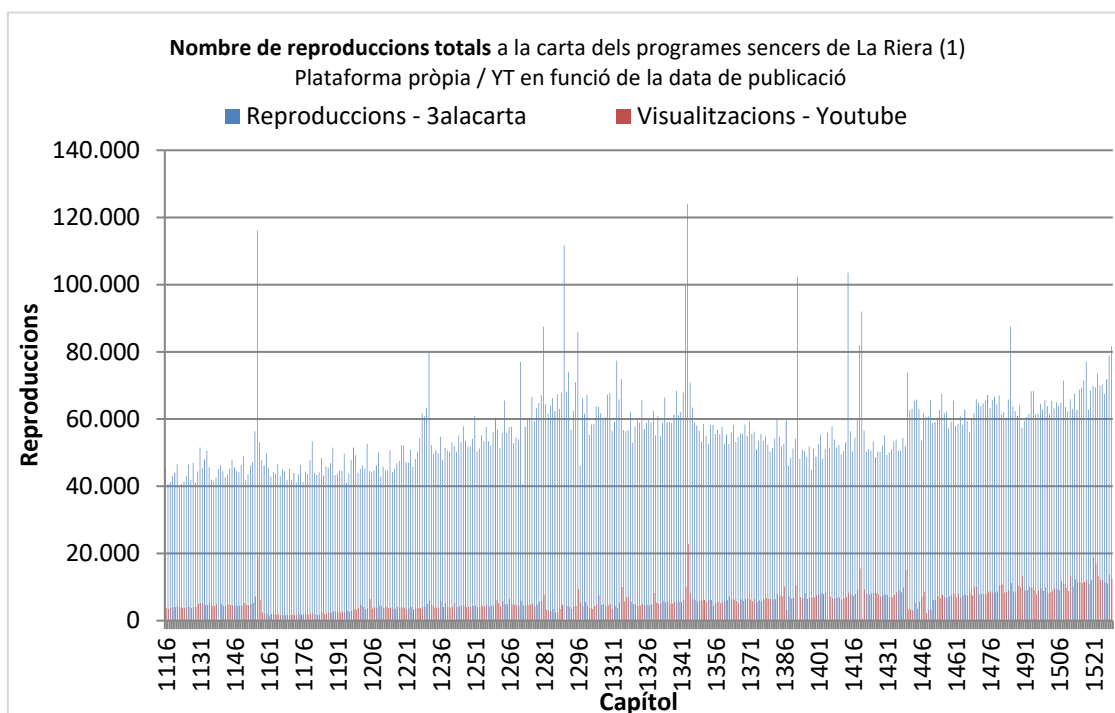
³¹⁶ S'inclou la reemissió de la nit al canal Super3/33.



Gràfic 339. Composició del consum (minuts) de *La Riera* per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)), Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

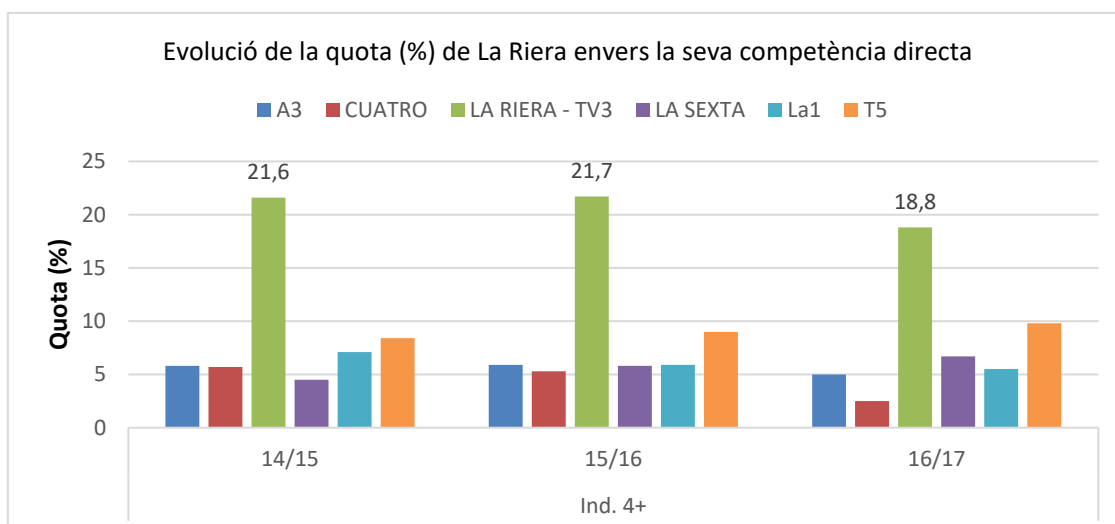
Específicament sobre el rendiment a YouTube davant el 3alacarta, els resultats obtinguts ens permeten afirmar que la plataforma pròpia és la de consum preferent dels programes sencers de *La Riera*, amb unes diferències molt significatives que es detecten per a totes les mètriques analitzades. Els capítols de *La Riera* obtenen al 3alacarta un +80,7% més de reproduccions de mitjana que a YouTube. El temps mitjà per reproducció al 3alacarta supera en 7,8 minuts el temps mitjà per visionat de YouTube. El temps de visionat total per a tot el període és de 472.287.055 minuts al 3alacarta i de 30.341.461 minuts a YouTube.

La corba de consum diari a la carta descriu una tendència decreixent dels visionats a YouTube a partir de la setena temporada de la sèrie, el 2015. Un -69,52% de reproduccions diàries per al mateix període de 2016 i -94,92% per al mateix període de 2018 (fins al mes de març). En el cas del consum a través del 3alacarta la corba es manté estable amb increments puntuals que s'associen a capítols particulars de gran rellevància per al desenvolupament de la trama narrativa de la sèrie.



Gràfic 340. Evolució de les reproduccions dels capítols de *La Riera* al 3alacarta i al YouTube. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de YouTube analytics i Adobe analytics

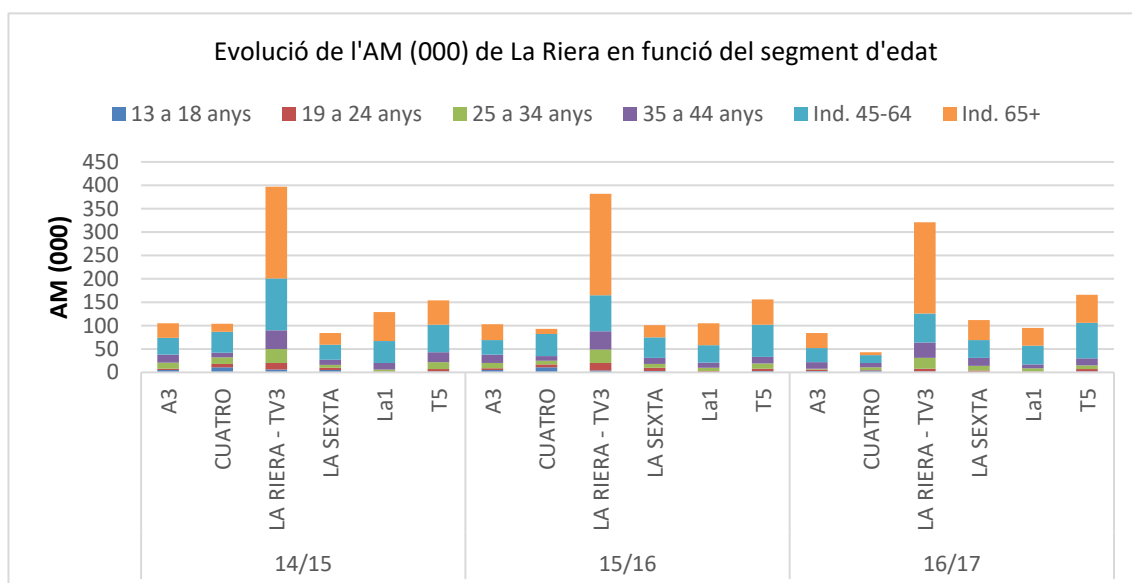
En l'audiència lineal, com hem apuntat a l'inici, *La Riera* ha liderat la quota de consum durant totes les temporades examinades, inclús amb la davallada de -3 punts entre la 15/16 i la 16/17. Amb això, la distància amb els seus competidors directes supera els 10 punts de quota durant les dues primeres temporades i els 8 punts en el cas de la darrera. *Acacias 38* de La 1 (-14,5 punts respecte de *La Riera*) i *Sálvame diario* de Telecinco (-13,2) són les que obtenen les quotes més properes a *La Riera* durant les dues primeres temporades, mentre que, a la 16/17, *Zapeando* de La Sexta (-12,1 punts) substitueix l'oferta de La 1.



Gràfic 341. Evolució de la quota (%) d'audiència de *La Riera* envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Media Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

Respecte dels segments d'edat, en la composició de l'audiència de *La Riera* predominen els individus de 65+ anys, que suposen de mitjana un 48% del total. De fet, si afegim els de 45-54 anys, aquest percentatge s'incrementa fins al 75%. Pel que fa a la resta de segments, els joves de 13-18 anys tenen una presència mínima o nul·la segons la temporada. Els de 19-24 anys tenen més presència que aquests, però registren un important decreixement entre la temporada 15/16 i 16/17. En canvi, els adults de 24 a 44 anys es mantenen estables durant totes les temporades.

Cal afegir que, per una banda, la composició mitjana del públic de *La Riera* s'ajusta al de TV3 millor que una part significativa de programes de la mostra. D'una altra banda, que la competència presenta un perfil igual o més envellit que el de la sèrie avant les seves distribucions internes, especialment pel que fa al segment de 45-64 anys.



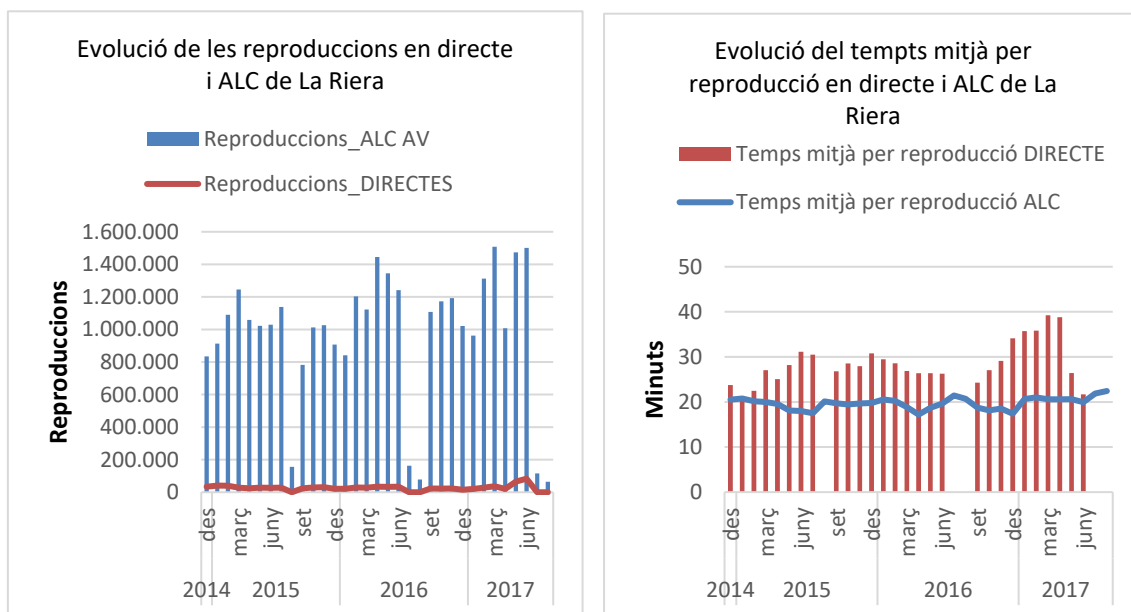
Gràfic 342. Evolució de l'AM (000) de *La Riera* envers la seva competència directa i en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Media Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

Amb això, la valoració qualitativa de *La Riera* s'ha mantingut per sota dels 8 punts de valoració global durant tot el període, segons les dades del jurat d'espectadors de Gfk. Tot i això, se situa per sobre de les ficcions diàries que emet la seva competència directa, especialment d'*Acacias 38*, que es manté amb un 7 o menys de valoració global totes les temporades.

Sobre l'audiència digital, el consum ALC (reproduccions) s'ha incrementat gradualment entre el desembre de 2014 (834.957) i juny de 2017 (1.500.000.822), el darrer mes d'emissió de la sèrie. En termes absoluts aquestes xifres són significativament superiors a les de qualsevol altre programa. *La Riera* és un dels continguts que aporten un percentatge més elevat a tot el consum digital de TVC, amb un 21% del temps de consum i el 15% de les reproduccions. En directe en canvi, les reproduccions es mantenen molt per sota d'aquestes xifres i no registren una tendència de creixement, amb l'excepció de

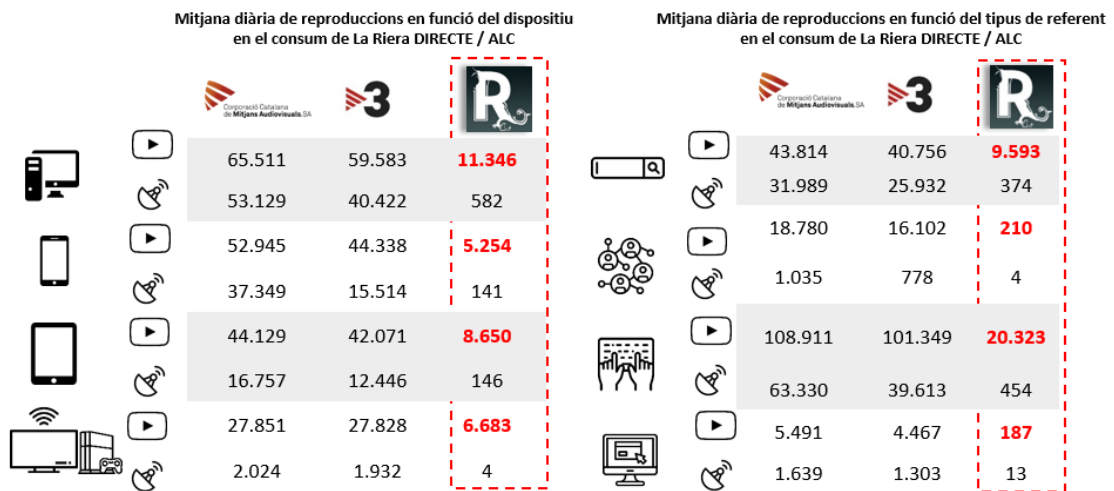
l'abril al juny de 2017, coincidint amb el final de la sèrie. Sobre aquests resultats podria influir el fet que *La Riera* té dues finestres d'emissió lineal (TV3 i Super3/33).

A aquestes dades cal afegir un nivell de vinculació ALC particularment elevat en relació amb el d'altres programes de la mostra. Cal recordar que la durada dels capítols de la sèrie pot variar entre els 28 i els 70 minuts. Entre el desembre de 2014 i l'abril de 2017 el temps mitjà per reproducció es va incrementar +18 minuts, per tornar a nivells de partida coincidint amb la finalització de la sèrie. L'ALC es manté estable durant tot el període, oscil·lant entre els 17 minuts/reproducció i els 20. Són, de fet, els mateixos nivells de vinculació que trobem al consum de la sèrie a través de YouTube.



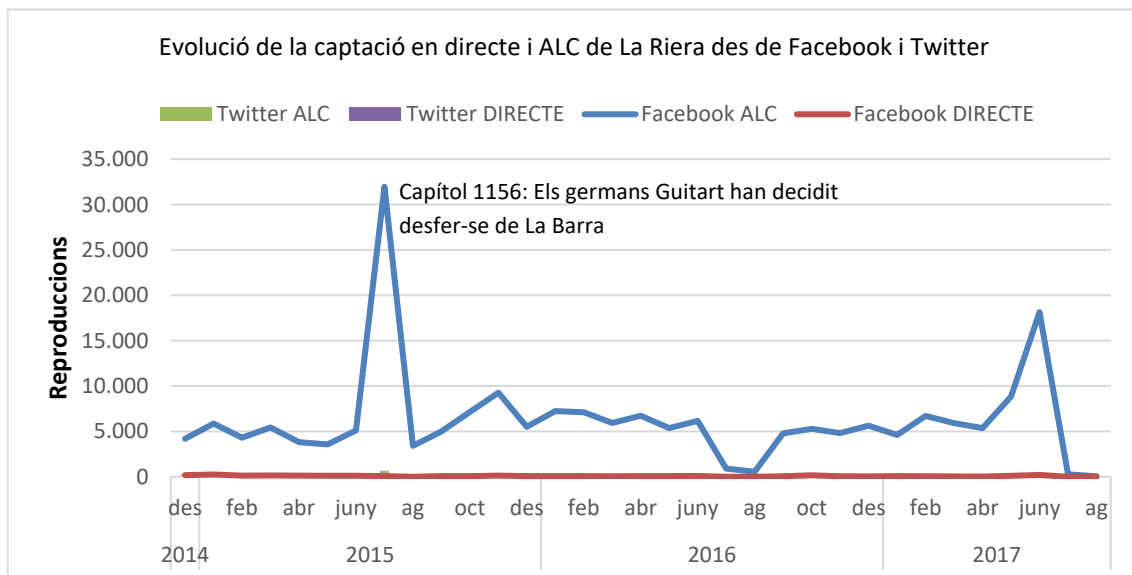
Gràfic 343. Evenció de les reproduccions (esquerra) i del temps mitjà per reproducció (dreta) en directe i ALC de La Riera. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Pel que fa a les modalitats de consum i accés al contingut, el PC és el dispositiu preferent per a les reproduccions en directe i ALC de *La Riera*, i acumula un 36% de la mitjana diària de reproduccions per a aquest moment de consum. També cal destacar que la tauleta se situa per sobre dels mòbils, situació poc comuna en la resta de programes de la mostra. Per tipus de referent, un 65% de la mitjana de reproduccions diària ALC provenen del Typed/bookmarked, mentre que només un 1% procedeixen de les xarxes socials. Per al directe, el Typed/bookmarked i els motors de cerca acumulen un volum similar de reproduccions.



Il·lustració 175. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC de La Riera en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

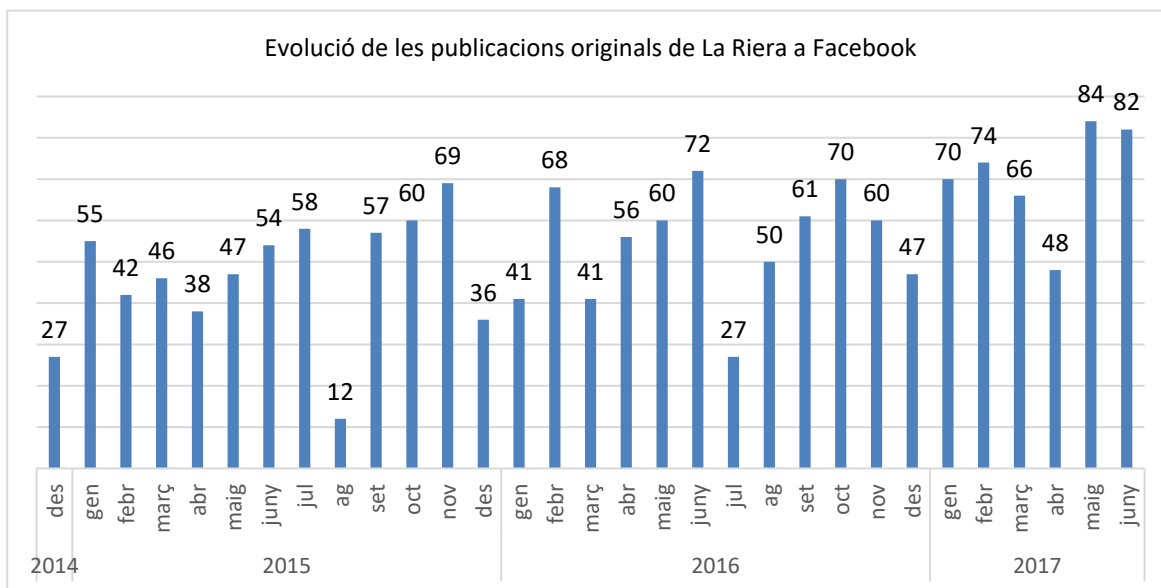
Específicament en el cas del domini de referència *social*, les reproduccions que provenen de Facebook suposen un 97% de la captació des d'aquesta xarxa. El consum s'ha mantingut estable durant la major part del període excepte per dos punts: el primer, pel vídeo “Els germans Guitart han decidit desfer-se de La Barra”, que coincidia amb el desenllaç de la temporada 14/15, i el segon, la finalització de la sèrie. La captació des de Twitter és, com es pot veure a la gràfica següent, pràcticament nul·la tant ALC com en directe, així com el directe des de Facebook.



Gràfic 344. Evolució de la captació en directe i ALC de La Riera des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, *La Riera* només disposa de comunitat a Facebook, amb un total de 43.240 seguidors. Això ens impedeix, lògicament, dur a terme les comparatives pertinents per comprovar quins indicadors es corresponien amb una major o menor estratègia en termes d'interacció, visibilitat i captació. Tot i això, comentarem els principals resultats que afecten el compte de Facebook^{317,318}.

En primer lloc, l'activitat pròpia presenta un creixement constant entre el desembre de 2014 (27 publicacions) i el juny de 2017 (82 publicacions). És interessant fixar-se que el mes d'agost de 2015 i 2016 es manté l'activitat tot i que el programa no es troba en emissió, fet que no es dona en l'activitat original de les ficcions setmanals examinades.

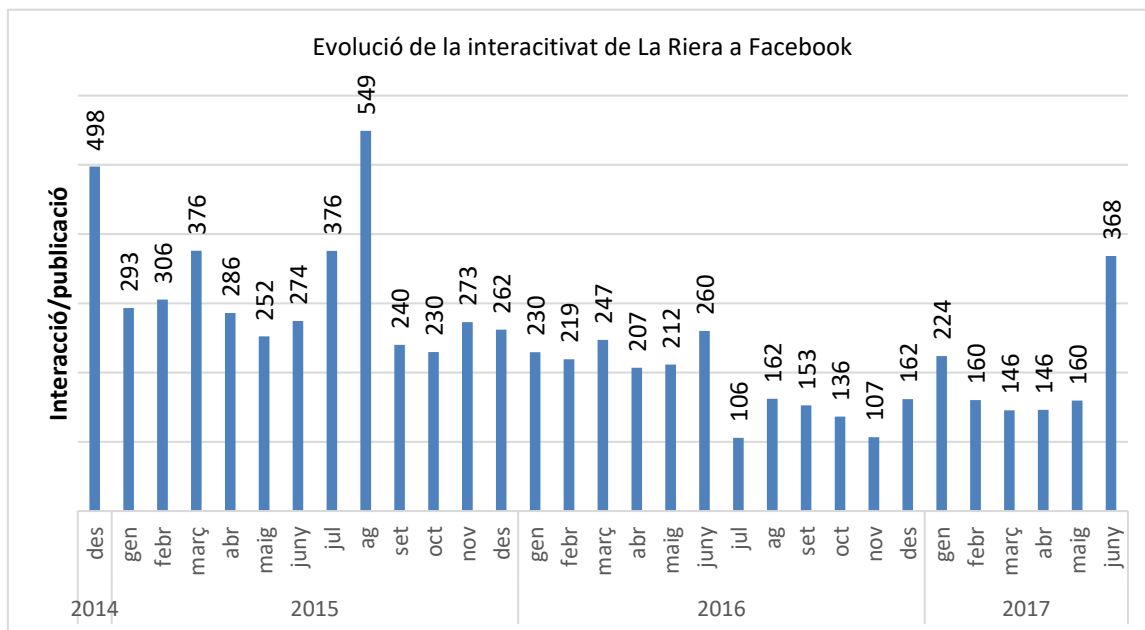


Gràfic 345. Evolució de l'activitat original de La Riera a Facebook. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de DKS

En canvi, en interactivitat, les publicacions del programa descriuen la tendència oposada a la inversió d'activitat original. Entre el desembre de 2014 i el juny de 2017 detectem una variació de -130 interaccions/publicació. La màxima interacció la trobem vinculada amb la finalització de cada temporada i el mes d'agost de 2015 (coincidint amb un nombre molt baix de publicacions).

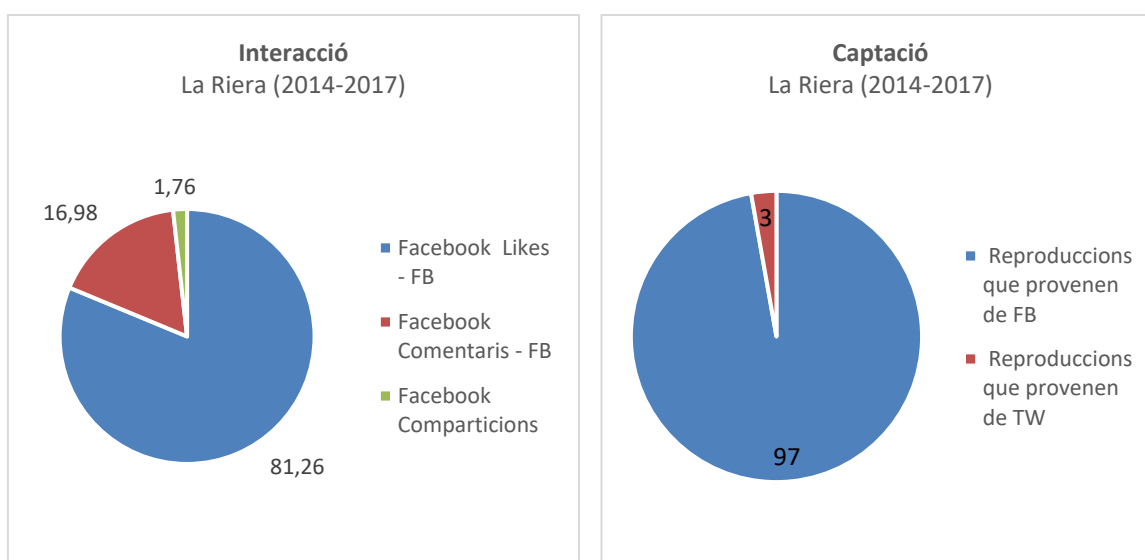
³¹⁷ Cal advertir que no es detecta cap publicació pròpia a Facebook durant l'emissió del programa (*second-screen*).

³¹⁸ L'indicador de visibilitat comparada també s'exclou d'aquesta anàlisi davant l'absència de compte de Twitter del programa.



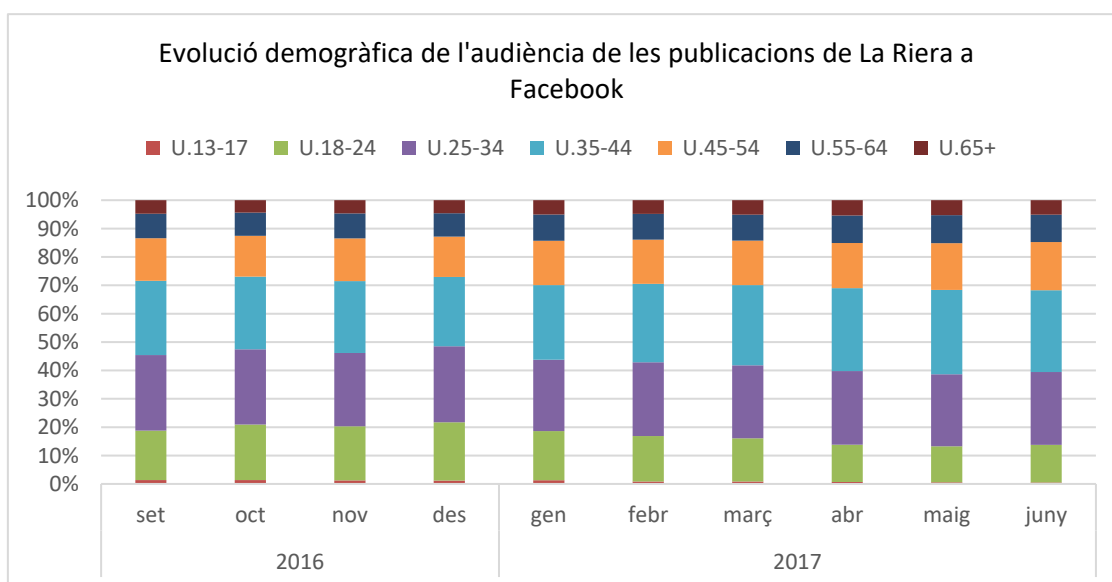
Gràfic 346. Evolució de la interactivitat de La Riera a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

En darrer lloc, sobre les accions d'interactivitat i la captació, els *likes* són l'acció preferent escollida pels usuaris per interactuar amb les publicacions de la sèrie a Facebook (81%). Els comentaris se situen en segona posició amb un 17% dels comentaris. Cal assenyalar que és un percentatge elevat tenint en compte les xifres que hem examinat per altres programes. D'altra banda, la captació és força superior des de Facebook amb un 97% del total de reproduccions en directe i ALC.



Gràfic 347. Interacció i captació de Divendres a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per últim, l'audiència de les publicacions de *La Riera* a Facebook (abast) està formada per un nombre superior de joves que en els resultats lineals. Tot i això, els usuaris de 13-17 anys ocupen una part mínima, mentre que el pes dels de 19-24 anys és més considerable. De mitjana, aquest grup té un pes relatiu del 21%. Aquest percentatge és molt similar al que obtenen els usuaris de 25 a 44 anys. Els perfils més envellits de 55 a 65+ anys presenten una tendència de creixement entre l'inici i el final del període i tenen un pes mitjà relatiu del 14%.



Gràfic 348. Evolució demogràfica de l'audiència de les publicacions (abast) de les publicacions de *La Riera* a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.3.5. Gènere Esports

5.3.3.5.1. Esport club

L'*Esport club* és el magazín diari d'Esport3 dedicat a cobrir l'actualitat esportiva, en un sentit ampli. El seu consum global³¹⁹ (minuts) és principalment lineal i diferit, tal com es pot comprovar a la següent gràfica. Només un 1% d'aquest prové del consum de contingut digital en directe i ALC.

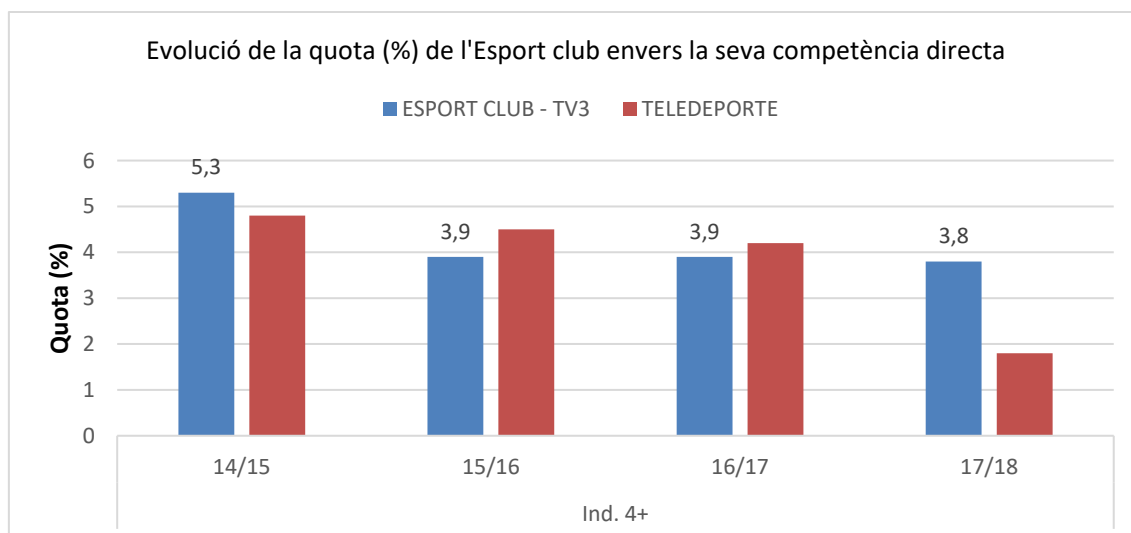
³¹⁹ En aquest rendiment s'inclouen les emissions en simultani que s'han fet des de TV3



Gràfic 349. Composició del consum (minuts) d'Esport club per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

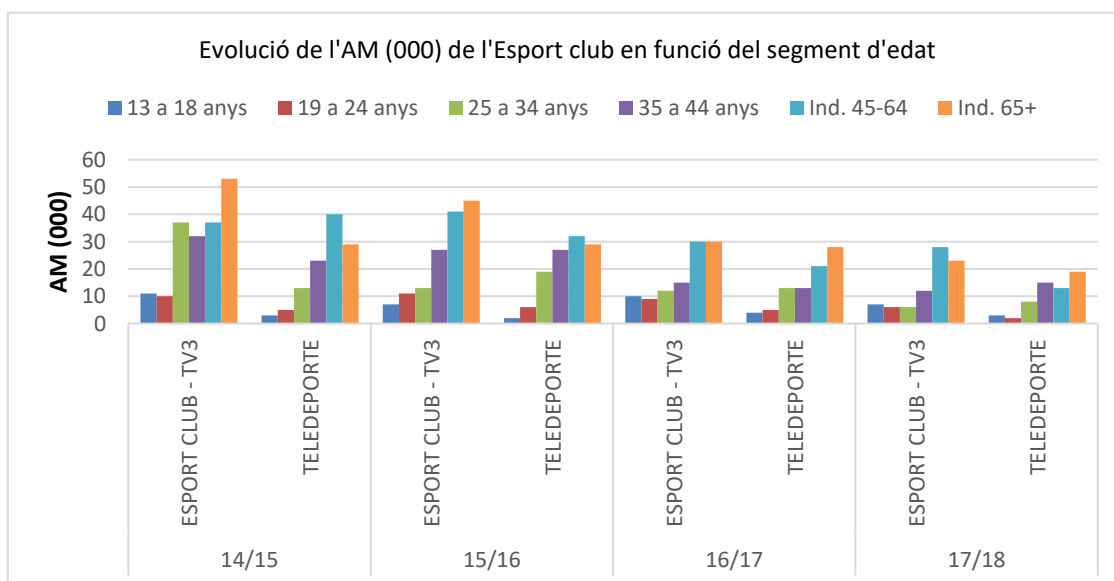
Sobre l'audiència lineal, l'Esport club va perdre competitivitat a partir de la temporada 14/15, quan registrava una quota del 5,3%. Entre aquesta temporada i la 15/16 perd -1,4 punts. Des de llavors, tal com s'observa a la següent gràfica, ha tingut quotes similars. Cal destacar que, la darrera temporada analitzada, *Teledporte* (rodes informatives) perd la posició predominant i se situa per sota de l'Esport club amb un 1,8% de quota. En tot cas, els resultats del programa s'han d'interpretar d'acord amb la competitivitat global de la cadena. Com hem vist a l'anàlisi d'Esport 3, les quotes que obté l'Esport club superen amb escreix la mitjana per a totes les temporades.

Amb tot això, el programa ha mantingut una valoració global superior als 7 punts, segons dades del jurat d'espectadors de Gfk; més d'1 punt per sota del 8 de mitjana que trobem per a la major part de programes examinats.



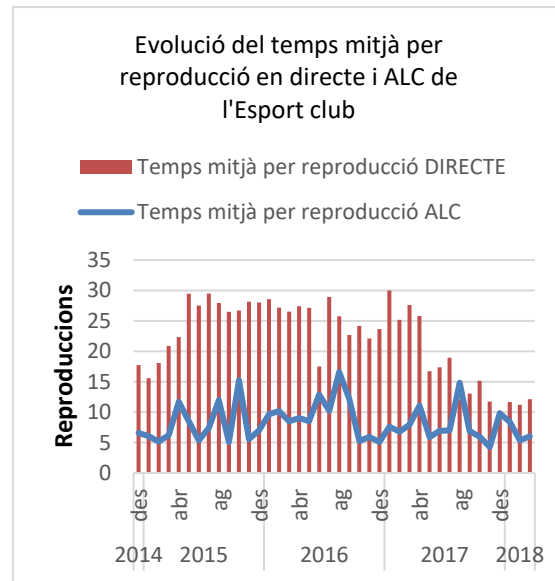
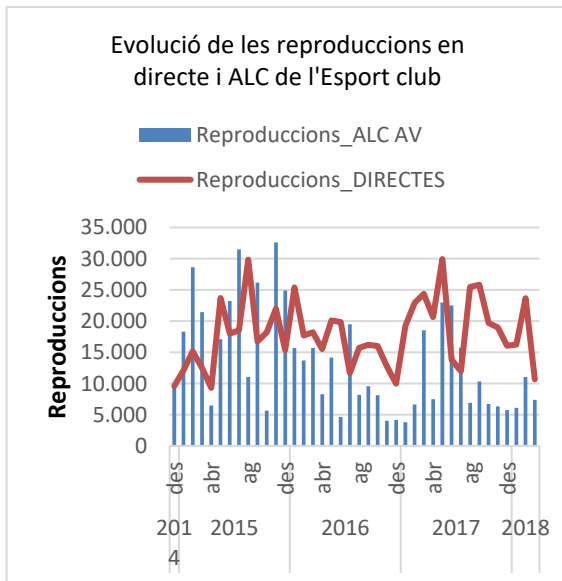
Gràfic 350. Evolució de la quota (%) de l'Esport club envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

Respecte dels segments d'edat, el programa presenta una composició de l'audiència més jove que la de *Teledporte*. Tot i així, com s'observa a la següent gràfica, el pes dels individus de 45-65+ anys sobre el total fa que a l'audiència mitjana de l'*Esport club* hi predomini un perfil envellit. Aquests individus tenen un pes mitjà relatiu del 52% sobre el total. Sobre els joves, cal destacar la presència dels individus de 13-18 anys i els de 19-24. Aquestes tenen un pes mitjà conjunt del 9%. Cal advertir un progressiu envelliment dels *targets* entre la temporada 14/15 i la 17/18; on són els adults de 25 a 34 anys els que guanyen un major pes a la composició global.



Gràfic 351. Evolució de l'AM (000) de l'Esport club en funció del segment d'edat i la competència directa.
Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

Sobre l'audiència digital, les reproduccions en directe s'han mantingut sobre els mateixos nivells amb una davallada que coincideix amb l'estacionalitat i l'inici d'una nova temporada (període de transició). En canvi, el consum ALC descriu una tendència de descens entre la màxima del novembre de 2015 (32.604 reproduccions) i una mínima al febrer de 2018 de 7.381 reproduccions. El nivell de vinculació en temps de consum registra una tendència de decreixement per a les reproduccions en directe, que es concentra entre el gener de 2017 (30 minuts/reproducció) i el febrer de 2018 (11 minuts). Aquest decreixement és interessant perquè situa la vinculació en directe a nivells molt propers a l'ALC, que també pateix un descens entre la màxima de l'agost de 2015 (17 minuts/reproducció) i la mínima del febrer de 2018 (6 minuts/reproducció).

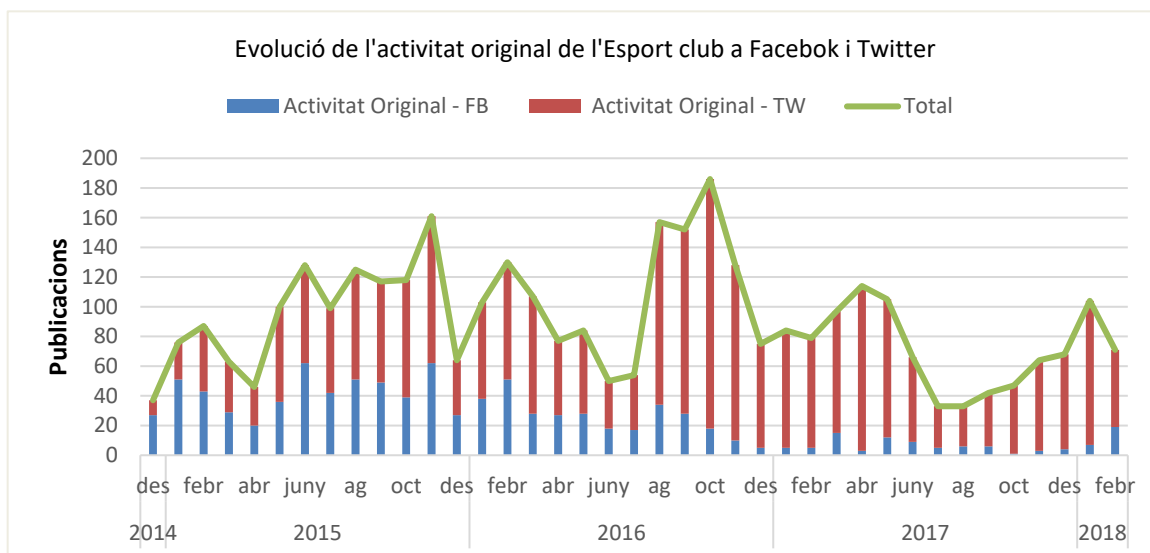


Gràfic 352. Evolució de les reproduccions en directe i ALC (esquerra) i del temps mitjà per reproducció (dreta) de l'Esport club. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

L'accés als continguts del programa és fa principalment a través de PC i la tauleta per als directes i de mòbil per l'ALC, amb diferències poc destacables entre els dispositius amb l'excepció de les televisions connectades + consoles. En aquesta línia, el referent majoritari per a les reproduccions en directes és el Typed/bookmarked, seguit dels motors de cerca. Les xarxes socials ho són per al contingut ALC, després del Typed bookmarked, amb un 43% de la mitjana de reproduccions diàries originades des dels espais que agrupa.

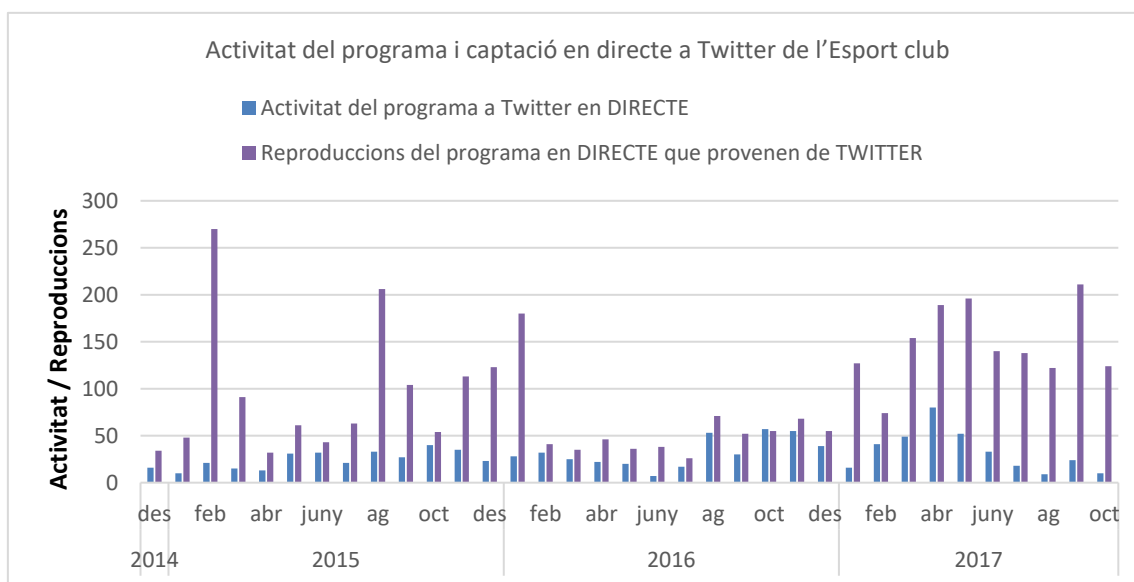
| Mitjana diària de reproduccions en funció del dispositiu en el consum de Esport club DIRECTE / ALC | | | | Mitjana diària de reproduccions en funció del tipus de referent en el consum de Esport club DIRECTE / ALC | | | | | |
|--|--|--------|--------|---|--|--|---------|---------|-----|
| | | 65.511 | 59.583 | 133 | | | 43.814 | 40.756 | 53 |
| | | 53.129 | 40.422 | 338 | | | 31.989 | 25.932 | 229 |
| | | 52.945 | 44.338 | 207 | | | 18.780 | 16.102 | 165 |
| | | 37.349 | 15.514 | 151 | | | 1.035 | 778 | 6 |
| | | 44.129 | 42.071 | 71 | | | 108.911 | 101.349 | 212 |
| | | 16.757 | 12.446 | 103 | | | 63.330 | 39.613 | 332 |
| | | 27.851 | 27.828 | 37 | | | 5.491 | 4.467 | 15 |
| | | 2.024 | 1.932 | 3 | | | 1.639 | 1.303 | 17 |

Il·lustració 176. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC de l'Esport club en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics



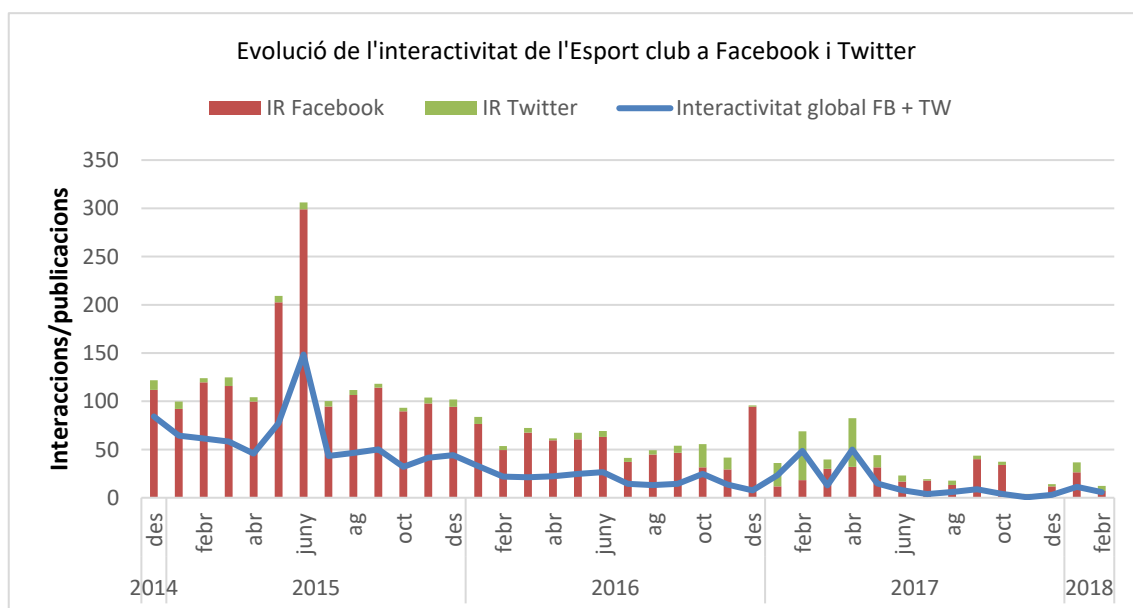
Gràfic 354. Evolució de l'activitat original de l'Esport club a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Així doncs, un 29% de tota l'activitat original a Twitter es destina al *second-screen*. Si ho observem des d'un punt de vista evolutiu, aquest esforç de publicació durant l'emissió del programa s'ha incrementat entre el desembre de 2014 (16 publicacions) i l'abril de 2017 (80), quan assoleix la màxima. En tot cas, la captació cap al directe *streaming* no està vinculada en cap cas amb aquesta activitat, tal com es pot comprovar a la següent gràfica. Queda palès que les màximes de captació i d'activitat segueixen lògiques completament diferents, tant a Facebook com a Twitter.



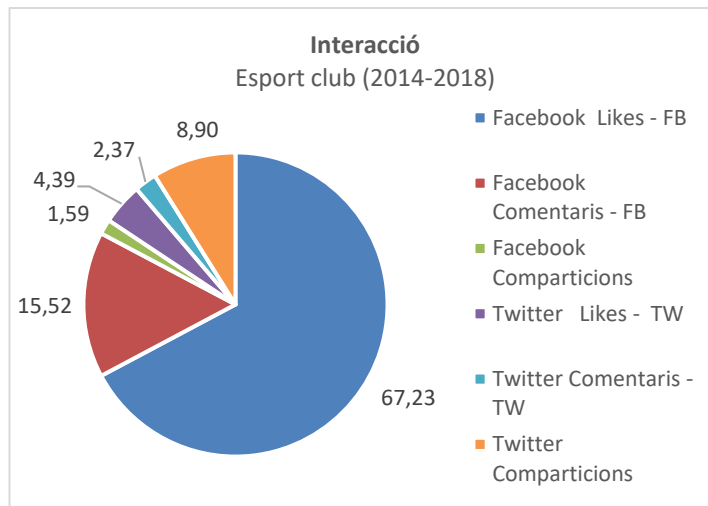
Gràfic 355. Evolució de de l'activitat original durant el programa i la captació cap al directe de l'Esport club. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i d'Adobe analytics

En relació amb la interactivitat, en termes globals el programa presenta un decreixement accelerat de la mitjana d'interaccions per programa. Passa de les 84 interaccions/publicació el desembre de 2014 a les 6 interaccions el febrer de 2018. Això ens revela que un augment en el volum de publicacions no ha repercutit en cap augment de la interactivitat. Per xarxes socials, Facebook ha estat la xarxa on les publicacions de l'*Esport club* obtenen una interacció mitjana superior, mentre que Twitter se situa a molta distància. En el cas de la primera, a la següent gràfica s'aprecia clarament la pèrdua d'interactivitat; tret de les dues màximes del maig i el juny, que deriven d'un canvi fora de la tendència, ambdues xarxes han perdut pes.



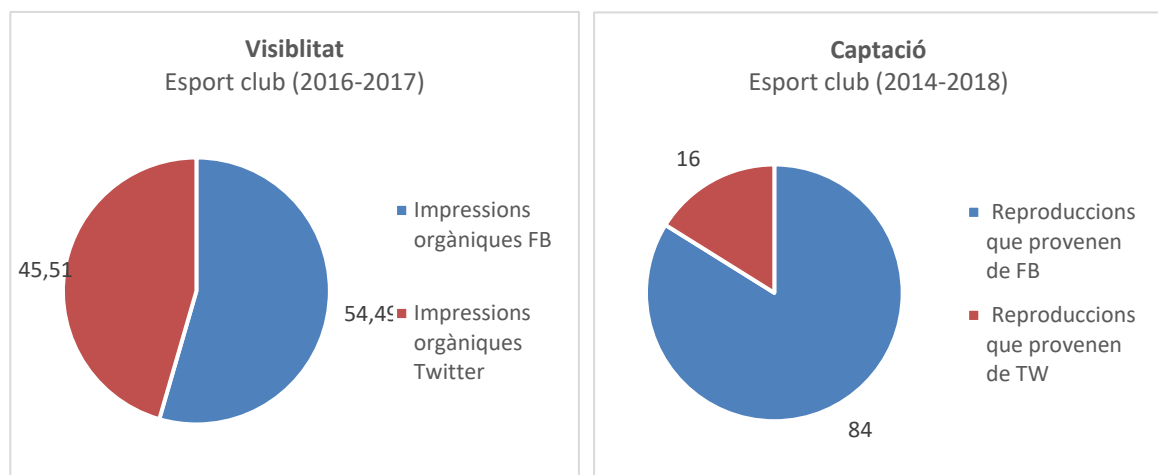
Gràfic 356. Evolució de la interactivitat de les publicacions de l'Esport club a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Una visió desagregada d'aquesta interactivitat ens permet observar que els *likes* de Facebook són l'acció preferent dels usuaris per interactuar amb el contingut *social* del programa (67%). En segon i tercer lloc se situen els comentaris de Facebook (16%) i les comparticions de Twitter (9%). Cal fer èmfasi en la qüestió dels comentaris ja que, com hem vist en el cas d'altres programes, és una de les accions menys escollides pels usuaris. En darrer lloc se situen els *m'agrada* de Twitter (4%), els comentaris de Twitter (2%) i les comparticions de Facebook (2%).



Gràfic 357. Composició de les accions vinculades a la interactivitat de les publicacions de l'Esport club a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

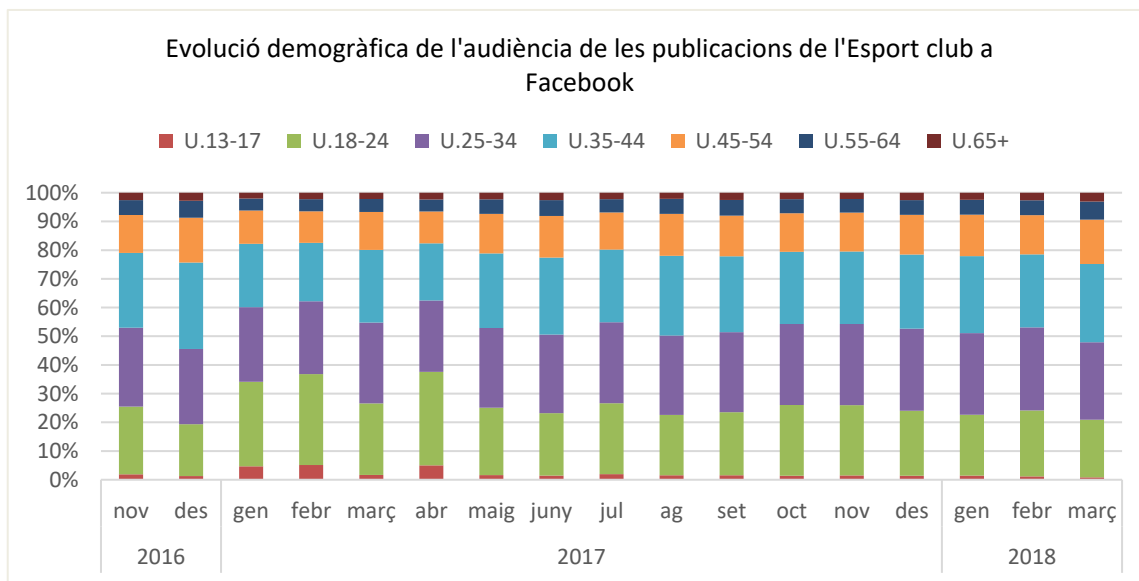
En termes de visibilitat i captació. Facebook i Twitter obtenen un volum similar d'impressions orgàniques amb un 54% i un 45%, respectivament. En tot cas, una anàlisi de l'indicador d'impressions per publicació revela que Facebook es manté molt per sobre de Twitter durant tot el període. La captació, en aquest sentit, és majoritària a Facebook que acumula el 84% de les reproduccions en directe i ALC; tal i com ja hem observat als resultats generals d'audiència digital.



Gràfic 358. Visibilitat i captació d'Esport club a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media DatknoSys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Finalment, l'audiència de les publicacions de l'Esport club a Facebook rejuveneix la composició del públic que presenta a l'àmbit lineal. Els individus de 13-17 anys es mantenen, com s'observa a la següent gràfica, a nivells mínims i decreixents durant tot el període, però els de 19-24 anys tenen un pes relatiu comparable als grups d'edat que es

troben entre els 25 i els 44 anys (26%). Els perfils més envellits es mantenen en xifres mínimes, amb un lleuger creixement entre el novembre de 2016 i el març de 2018.



Gràfic 359. Evolució demogràfica de l'audiència de les publicacions a Facebook de l'Esport club. Font: Elaboració pròpia a partir de Facebook Insights

5.3.3.2. Programes setmanals

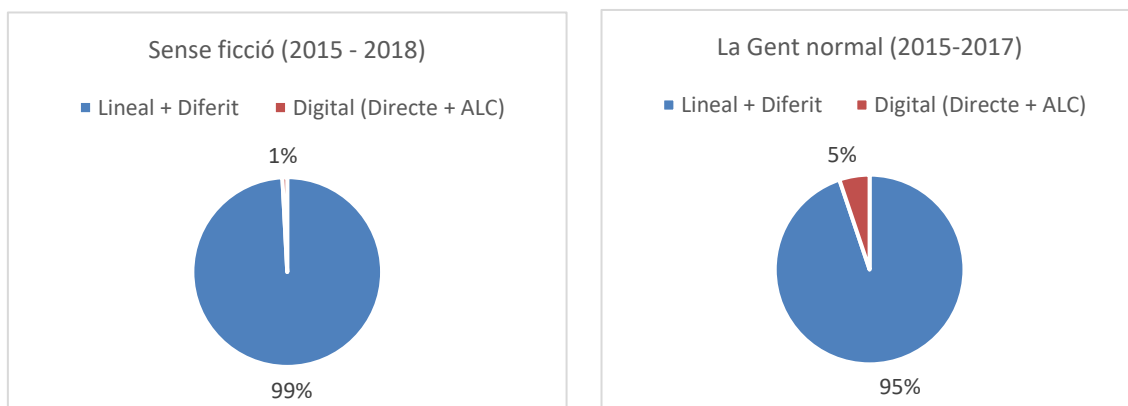
5.3.3.2.1. Gènere informatiu/divulgació³²¹

5.3.3.2.1.1. Sense ficció/La Gent normal

El *Sense ficció* és el programa documentals insígnia del *prime-time* de TV3, amb una llarga trajectòria que comença amb la seva estrena al canal 33 (ara fusionat). *La gent normal* també és un programa documental però només va comptar amb dues temporades, vivint el mateix procés de trasllat del Super3/33 a TV3, on justament se situava després del *Sense ficció*. El gènere, la cobertura temàtica i les seves trajectòries són els criteris per presentar-los de forma conjunta, tot i que sense creuament directe de dades.

A nivell de rendiment global, el *Sense ficció* acumula un major consum lineal en directe i diferit (99%) que *La gent normal* (95%). En aquest sentit, el primer espai s'adapta més a la distribució que trobem per a la majoria de programes, mentre que el 5% d'audiència digital directa i ALC de *La gent normal* s'ajusta més als resultats de espais de ficció i entreteniment.

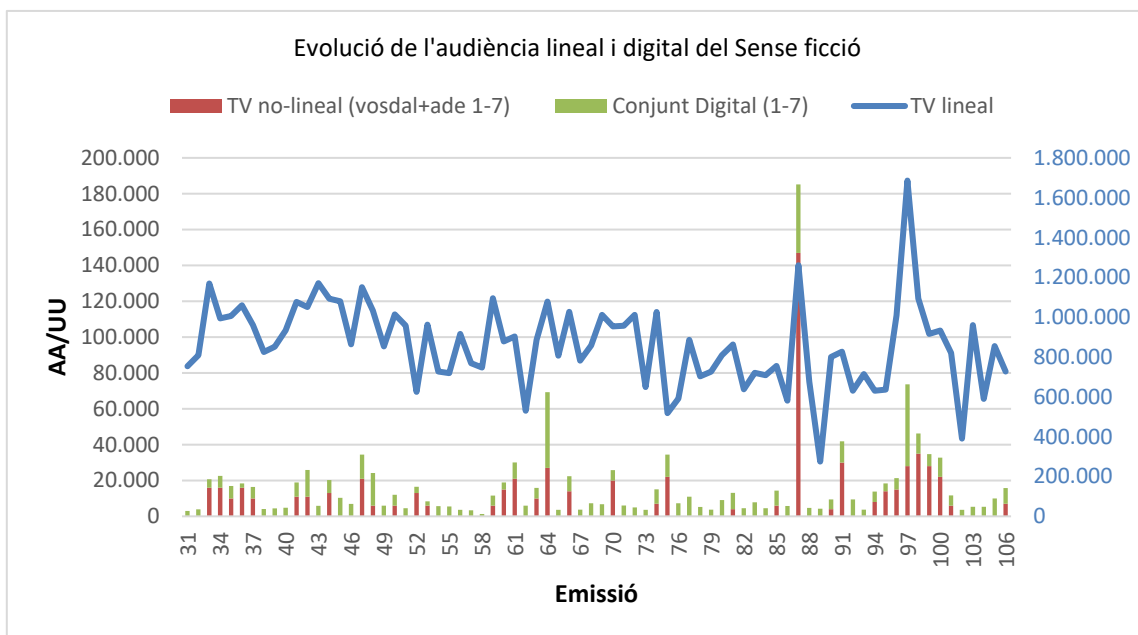
³²¹ El programa *Tria 33* no s'inclou per manca de dades per a realitzar correctament la comparativa *cross-media*.



Gràfic 360. Composició del consum (minuts) del Sense ficció (esquerra) i La Gent normal (dreta) per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

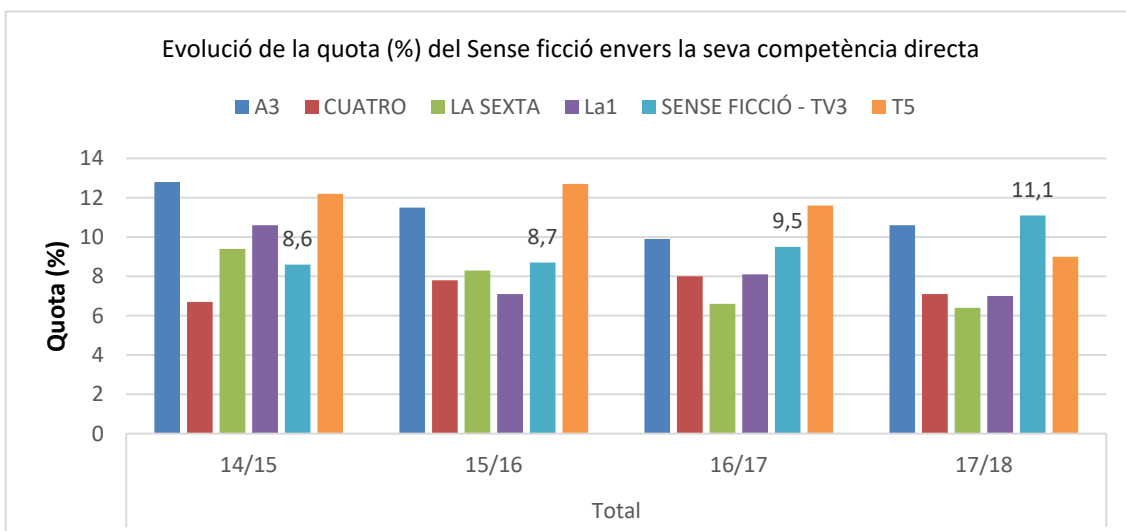
Dit això, només disposem de l'evolució del *Sense ficció* per motius tècnics que afecten l'audiència digital de *La gent normal*.³²² Sobre l'evolució del rendiment *cross-media* del *Sense ficció*, en termes generals no detectem una relació entre l'audiència lineal i digital, tret d'emissions específiques que comentarem a continuació. Detectem una clara tendència de decreixement de l'audiència acumulada lineal entre l'emissió 31 (754.000 espectadors) i la 95 (636.000). Cal destacar que prèviament, a l'emissió 87 del programa (documental *Las cloacas de Interior*) es registra un creixement sobtat que afecta el lineal (1.261.000 espectadors), especialment el diferit (147.000), i el digital (38.179) i, posteriorment, l'emissió 97 (documental *Un procés dins del procés*) que no genera el mateix nivell de resposta lineal directa que lineal diferit i digital.

³²² Es van registrar problemes amb el marcatge de l'audiència digital en directe del programa que ens impedeixen realitzar aquesta comparativa amb les corresponents garanties de fiabilitat.



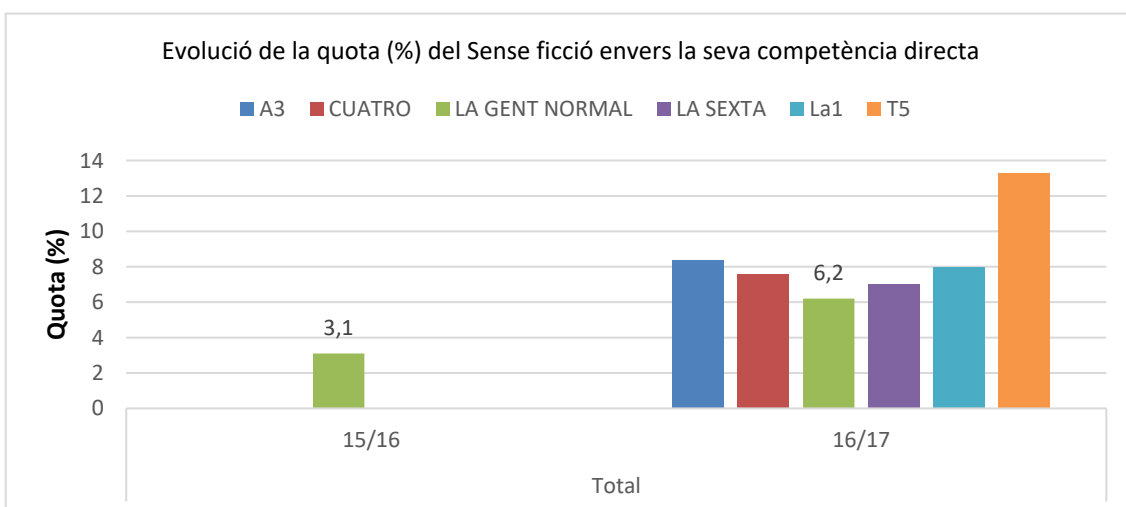
Gràfic 361. Evolució de l'audiència lineal (AA) i digital (UU) del Sense ficció. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Sobre l'audiència lineal, el *Sense ficció* només s'ha posicionat com a líder en quota (%) a la darrera temporada examinada, si bé és cert que el seu pes ha anat augmentant gradualment. Tot i així, cal advertir que en una visió específica per emissió sí que podem trobar emissions en les quals la quota del *Sense ficció* ha superat (amb escreix) la competència. Dit això, la principal competència del programa han estat Antena 3 i Telecinco. Hem de tenir en compte que el programa s'emet a la franja més competitiva de la televisió, on és comú trobar propostes de ficció i no de documental. Antena 3, per la seva banda, obté la millor quota (%) de la temporada 14/15 (12,8%), mentre que Telecinco es posiciona en primer lloc a la 15/16 (*Gran Hermano*, 12,7%) i a la 16/17 (*Supervivientes*, 11,6%). La darrera temporada és, com hem dit, l'única en què el *Sense ficció* supera la competència (11,1%) amb una programació amb propostes que tractaven aspectes vinculats al procés d'independència de Catalunya, situació que li permet aprofitar l'efecte potenciador de l'octubre sobre la cadena.



Gràfic 362. Evolució de la quota (%) del Sense ficció envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

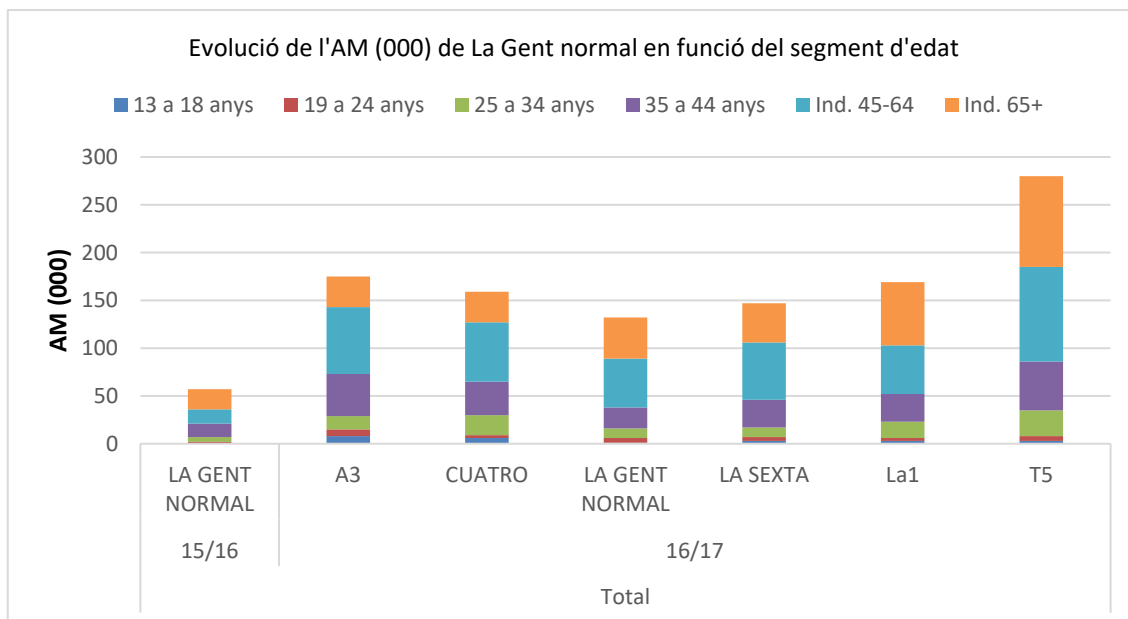
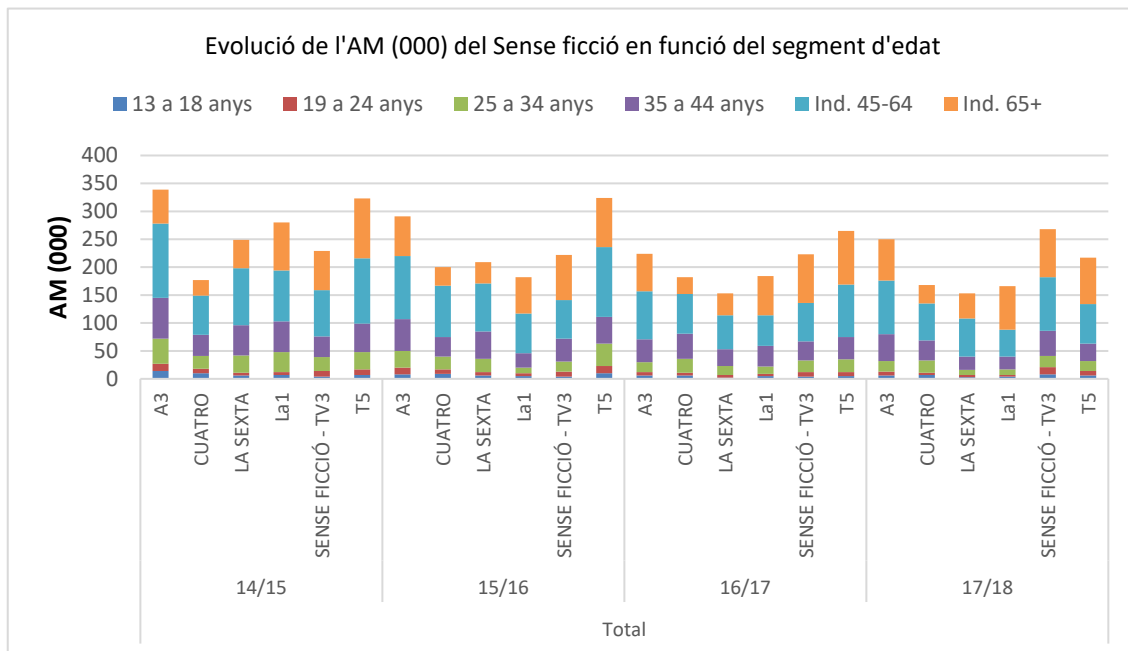
La gent normal, en canvi, aconsegueix un important augment de la seva quota amb el canvi de canal d'emissió (+3,1 punts). Aquest canvi, però, també situa l'emissió més tard del seu horari habitual, a continuació de l'estrena del *Sense ficció*. Aquesta franja, de menor consum generalitzat a la cadena, fa que *La gent normal* se situï molt per sota de Telecinco, que registra un 13,3% per a la recta final del programa *Supervivientes*.



Gràfic 363. Evolució de la quota (%) de La Gent normal envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

Respecte dels segments d'edat, els dos programes presenten una distribució que s'ajusta al perfil de la cadena. Això és un públic majoritari de 45 a 65+ anys que té un pes relatiu del 73% en el cas del *Sense ficció* i un 69% en el de *La gent normal*. Pel que fa als perfils més joves, els de 13-18 i 19-24 anys presenten un volum similar d'audiència mitjana que és poc significativa en els dos espais, però especialment en el de *La gent normal*. Els adults de 25 a 44 anys són el segment més jove que registra un pes significatiu als dos

programes. En el cas del *Sense ficció* sí que detectem una tendència d'envelliment en la qual els de 25-34 perden volum a favor dels de 35-44 anys. És important tenir en compte que la competència registra un perfil similar, amb l'excepció de l'oferta de Telecinco, on els adults de 25-34 anys obtenen un major pes envers la seva audiència total.



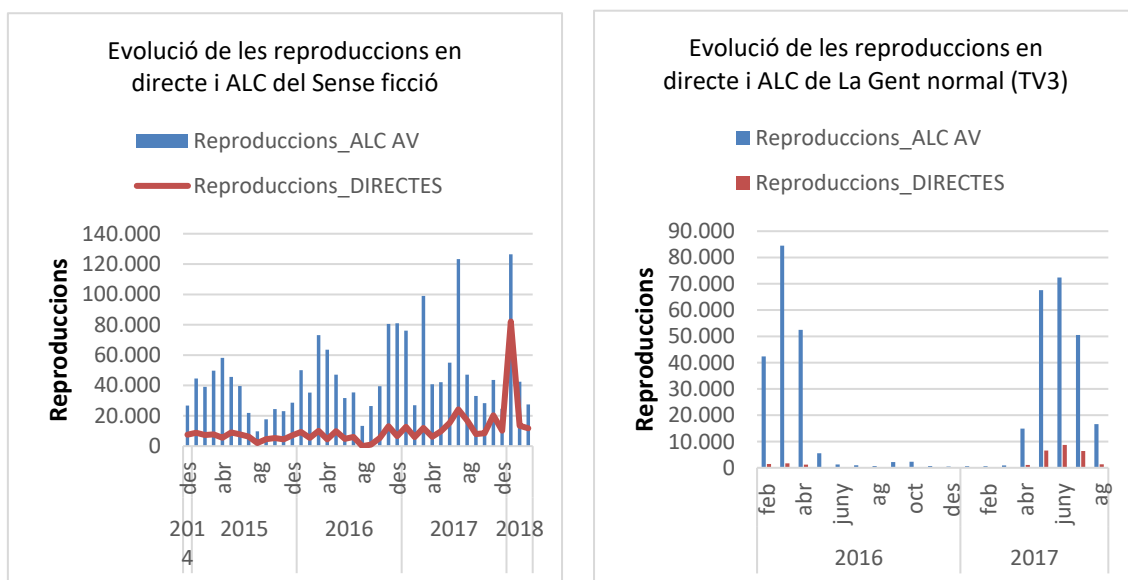
Gràfic 364. Evolució de l'AM (000) del Sense ficció (dalt) i de La Gent normal (baix) envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

En relació amb la valoració qualitativa, segons les dades extretes del jurat d'espectadors de GfK, els dos programes obtenen una mitjana de valoració global superior als 8 punts. El *Sense ficció* se situa a nivells similars que *El intermedio* i *Masterchef*. Pel que fa al programa de La Sexta, registra resultats superiors als del *Sense ficció* a les temporades

16/17 i 17/8. En el cas de *La gent normal*, és el programa d'investigació i reportatge documental *En el punto de mira* (Cuatro) el que obté la valoració qualitativa més propera.

Sobre l'audiència digital, les reproduccions ALC són majoritàries a tots dos conjunts però l'evolució no segueix les mateixes tendències. En el cas dels directes sí que trobem una evolució similar. Per una banda, les reproduccions ALC del *Sense ficció* s'han incrementat constantment des del desembre de 2014, passant de les 26.704 a les 55.067 del juny de 2017. A partir d'aquesta data, com es pot observar a la gràfica, registra una evolució irregular marcada per canvis sobtats, els més importants al juliol de 2017 (documental *Las cloacas de Interior*) amb 123.291 reproduccions, i al gener de 2018 (documental *Un procés dins del procés*) amb 136.409 reproduccions. Aquests dos punts coincideixen, com hem vist anteriorment, amb màximes d'audiència lineal directa i en diferit. Pel que fa al gener de 2018 cal fer notar l'augmentat sobtat del consum directe, que assoleix una màxima per a tot el període de 82.153 reproduccions, si bé també és necessari dir que a partir de l'octubre de 2016 mostra una tendència de creixement.

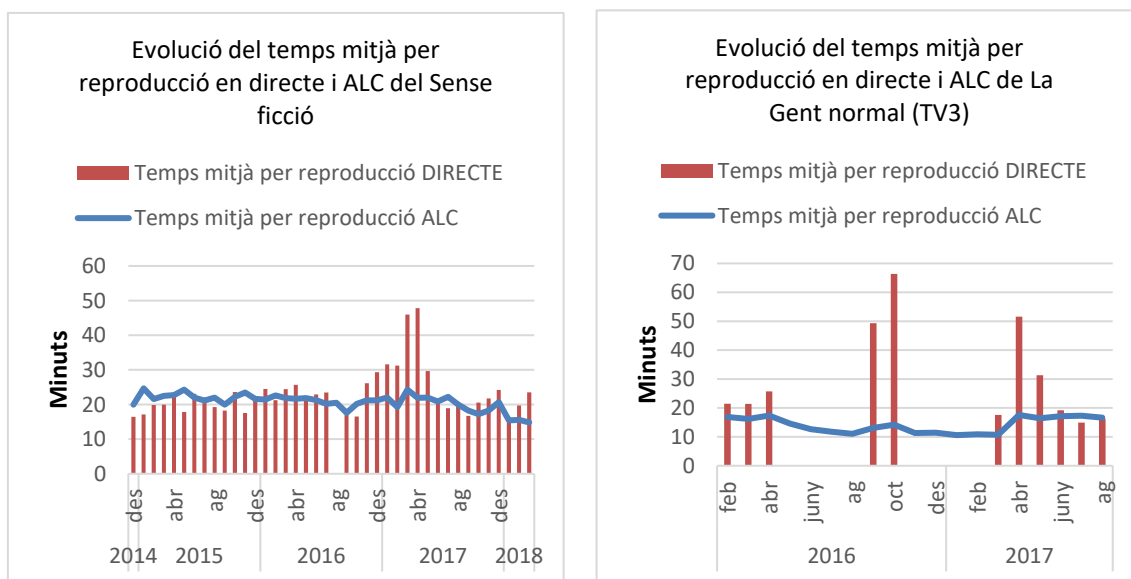
Per una altra banda, el consum ALC de *La gent normal* ha disminuït entre l'emissió de la primera part de la temporada (febrer a l'abril) i la segona (abril a juliol). La màxima de reproduccions al març de 2016 de 84.526 (programa *Delinqüència: és possible la reinserció?*) no es torna a recuperar el 2017, tot i que en conjunt es registren nivells superiors als del febrer i l'abril de 2016. Les reproduccions en directe sí que mostren un clar augment entre els dos conjunts. Al febrer de 2016 registra 1.476 reproduccions, mentre que al juny de 2017 aconsegueix un màxim de 8.701.



Gràfic 365. Evolució de les reproduccions en directe i ALC del *Sense ficció* (esquerra) i *La Gent normal* (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

La vinculació no revela diferències significatives entre els dos programes pel que fa al temps mitjà per reproducció en directe. El *Sense ficció* i *La gent normal* es mantenen amb

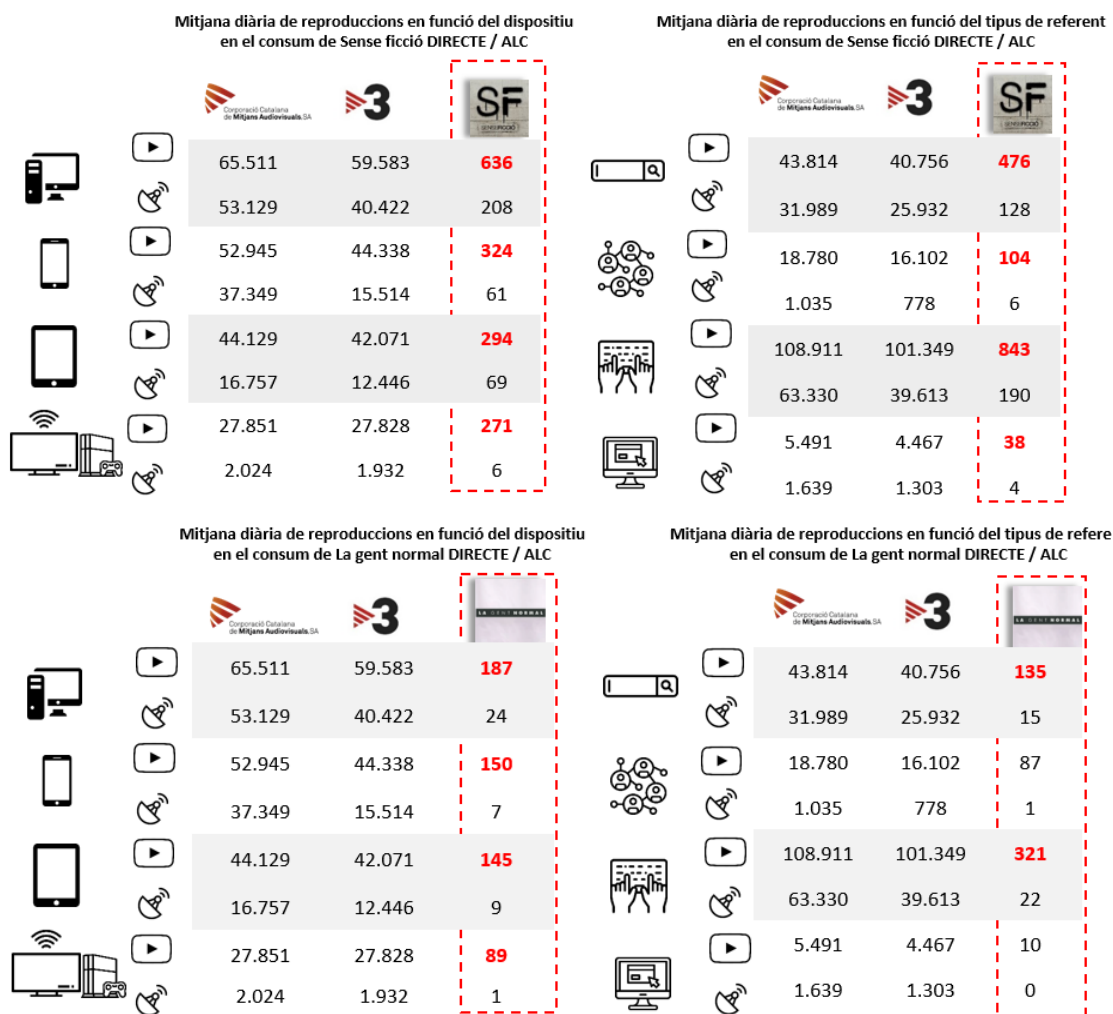
una mitjana de 18 minuts/reproducció, amb l' excepció de punts concrets on la vinculació augmenta sobtadament. Podem dir que en període de normalitat cap reproducció és equivalent, de mitjana, a la durada sencera dels programes. Al contrari, la vinculació ALC presenta una tendència de decreixement en el cas del *Sense ficció* que fa que passi dels 20 minuts/reproducció a l' abril de 2016 als 15 minuts del març de 2018. *La gent normal* també registra aquesta tendència entre el febrer de 2016 (16 minuts/reproducció) al març de 2017 (11 minuts). A partir d'aquest punt s' incrementa a nivells similars als de partida. Cal afegir que en cap cas els increments en vinculació estan vinculats als augments sobtats del nombre de reproduccions.



Gràfic 366. Evolució del temps mitjà per reproducció en directe i ALC del *Sense ficció* (esquerra) i de *La Gent normal* (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

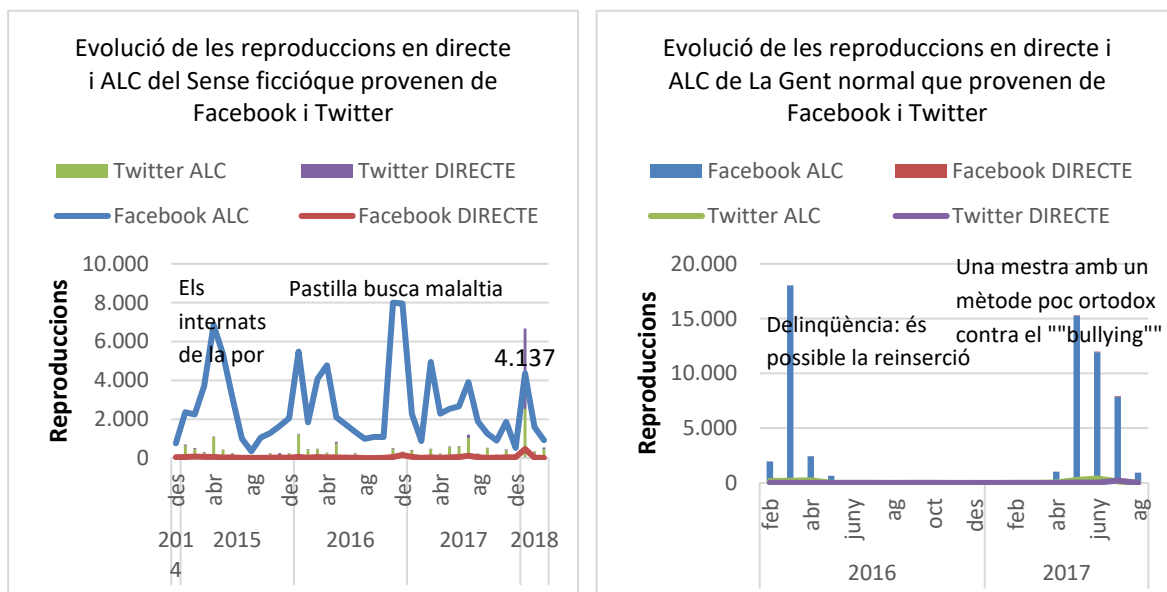
Les modalitats de consum i accés al contingut revelen diferències significatives entre ambdós programes. El dispositiu preferent per a les reproduccions ALC del contingut del *Sense ficció* és el PC, a molta distància dels mòbils i les tauletes. En canvi, *La gent normal* registra un nombre mitjà de reproduccions diàries equilibrat des de PC, mòbils i tauletes. Només en el cas dels directes el PC és el dispositiu de reproducció preferent per als dos programes.

El referent d'accés al contingut sí presenta similituds entre el *Sense ficció* i *La gent normal*. El Typed/bookmarked és, amb molta diferència, el referent que aporta un major nombre de reproduccions ALC de mitjana diària en ambdós casos: un 58% del total en el cas del *Sense ficció* i de *La gent normal*. En directe, aquest referent també és majoritari però obté un nombre de reproduccions força similar als motors de cerca.



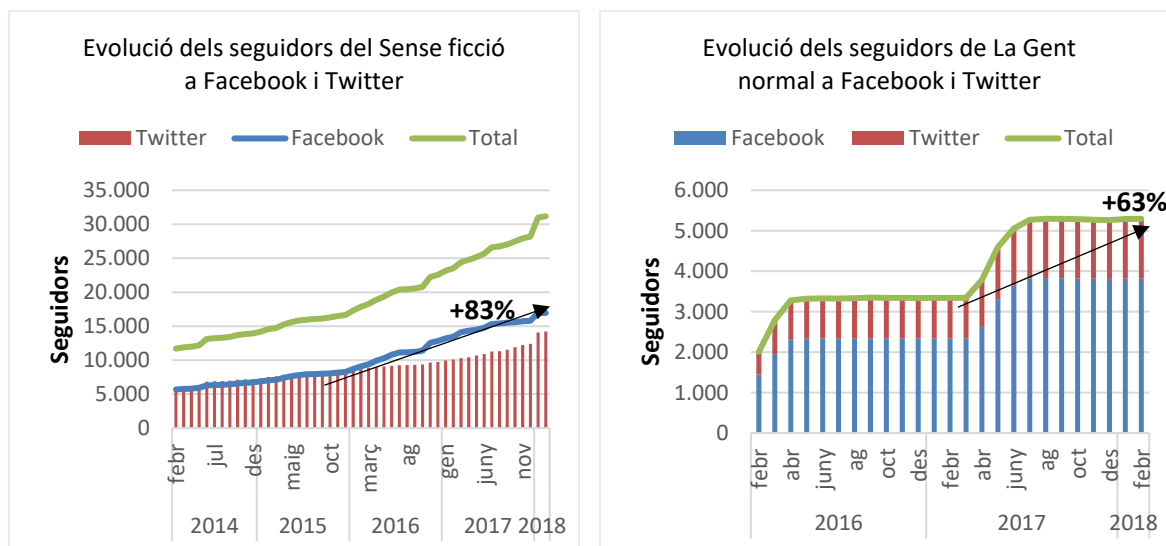
Il·lustració 177. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Sense ficció (dalt) i la Gent normal (baix) en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Específicament en relació amb el domini de referència *social*, les xarxes aporten un volum mínim de reproduccions en directe als dos programes, mentre que el seu pes al consum ALC és relatiu, significativament diferent en el cas del *Sense ficció* (7%) i de *La gent normal* (16%). De les reproduccions a la carta, un 84% de les del *Sense ficció* prové de Facebook, xifra que augmenta fins al 95% a *La gent normal*. Aquesta posició de Facebook s'observa clarament al següent conjunt gràfic, on aquest domini s'ha mantingut majoritari durant tot el període. No podem detectar una tendència clara de creixement o decreixement al marge de l'estacionalitat, si bé queda clara la vinculació de les màximes de reproducció que hem vist a les gràfiques anteriors i les que provenen de Facebook en el cas de *La gent normal*. Pel que fa al *Sense ficció*, són dos continguts que no generen aquestes màximes de reproducció ALC els que procuren un major consum des de Facebook. En el cas de Twitter, només és destacable la captació en directe que coincideix amb la màxima lineal de l'emissió 87 (documental *Un procés dins del procés*), amb 4.137 reproduccions, davant d'una mitjana diària de 5 reproduccions.

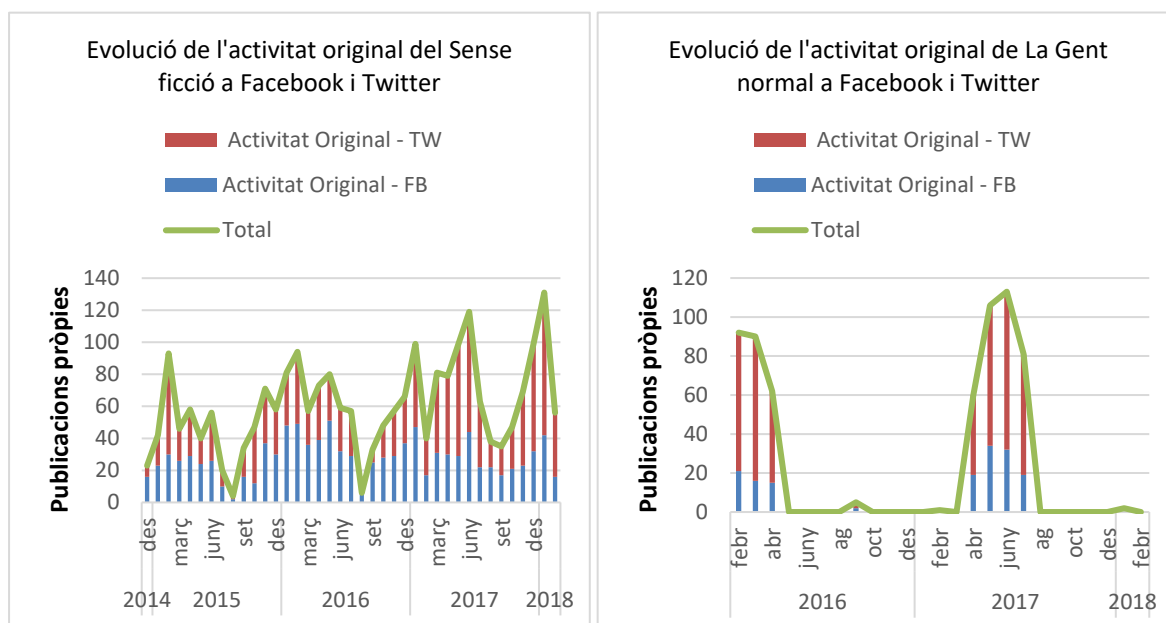


Gràfic 367. Evolució de la captació des de Facebook i Twitter en directe i ALC del Sense ficció (esquerra) i de La Gent normal (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, la comunitat del *Sense ficció* està formada per un total de 31.170 usuaris i la de *La gent normal* per 5.223; cal tenir en compte que aquest darrer ha estat set anys menys en emissió. Un 54% dels del *Sense ficció* correspon a Facebook, i un 73% en *La gent normal*. Des d'un punt de vista evolutiu cal fer dues consideracions que es poden observar als gràfics que presentem a continuació. Per un costat, fins al març de 2016 Twitter era la xarxa social amb una major comunitat del *Sense ficció*; a partir d'aquest moment registra un increment del 83%, que fa que Facebook se situï a molta distància. La situació es manté fins a la finalització del període. Per la seva banda, Twitter experimenta un fort creixement a l'octubre de 2017 vinculat, probablement, amb l'efecte potenciador de l'actualitat informativa. Per un altre costat, el període que coincideix amb el canvi de cadena d'emissió de *La gent normal* afavoreix un creixement notable de la seva comunitat, especialment de Facebook, amb un +63% d'usuaris entre el març de 2016 i de 2018.

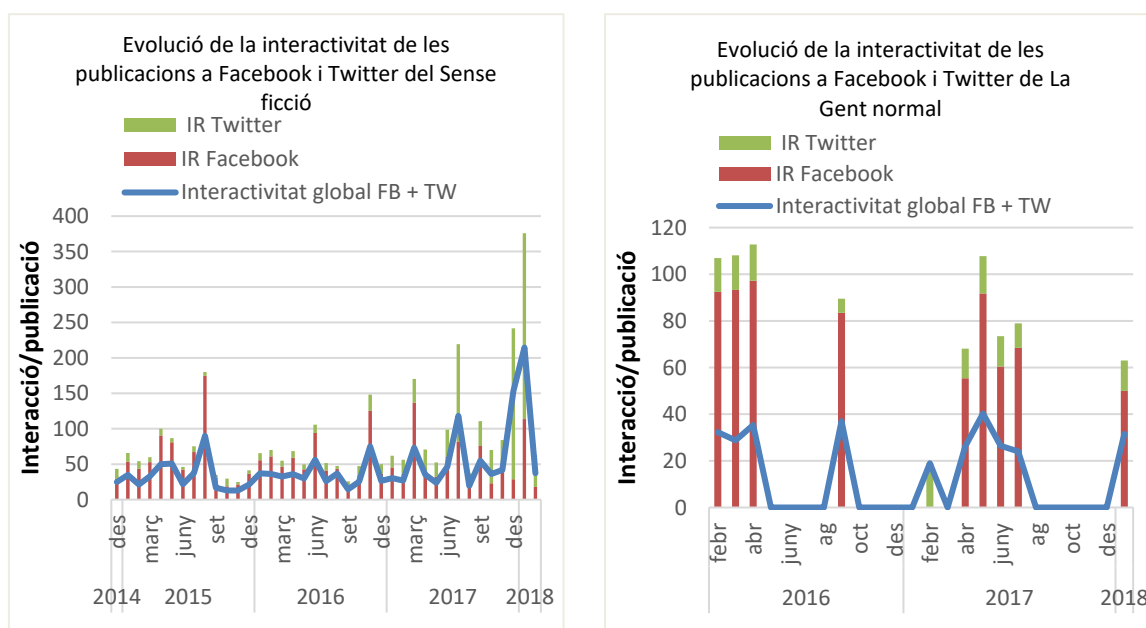


Davant d'aquesta distribució dels seguidors, la inversió d'activitat pròpia es concentra en els dos casos a Twitter. Concretament, el *Sense ficció* hi destina un 55% i *La gent normal* un 75% del total de publicacions per cada període d'anàlisi. En termes generals, els dos programes augmenten la seva activitat original. El *Sense ficció* passa de les 93 al febrer de 2015 a les 131 al gener de 2018, mentre que *La gent normal* parteix d'un volum similar al febrer de 2016, amb 92 publicacions, i passa a les 113 del juny de 2017. Per xarxes socials, el *Sense ficció* comença a prioritzar Twitter a partir del gener de 2017, quan destina la major part de les seves publicacions a aquesta xarxa, amb l'excepció dels mesos d'estiu. En canvi, *La gent normal* incrementa proporcionalment l'activitat a Facebook i Twitter per mantenir-se en nivells relatius similars per als dos conjunts d'emissió.



D'aquesta activitat original a Twitter, només un 12% i un 16%, respectivament, es destinen a l'emissió del programa. En comparació amb altres espais examinats, aquests resultats proven que l'activitat *second-screen* no són una prioritat del *Sense ficció* i *La gent normal*. En tot cas, el volum de publicacions durant l'emissió s'ha incrementat lleugerament en ambdós casos.

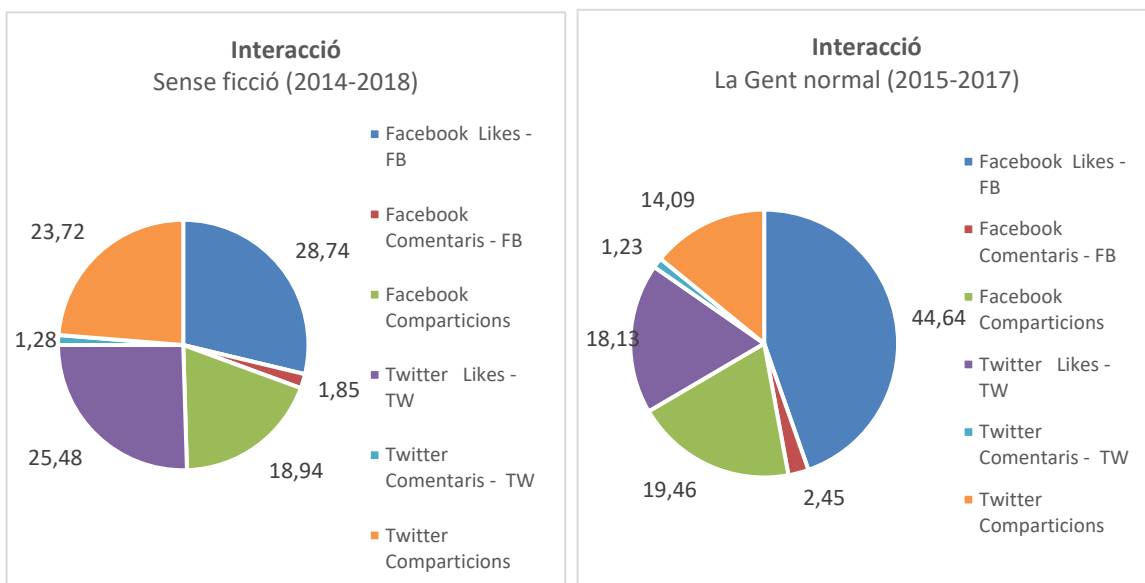
Sobre la interactivitat vinculada a les publicacions, la interacció per publicació del *Sense ficció* registra un increment progressiu entre el desembre de 2014 (25) i el gener de 2018 (218). En el cas de *La gent normal*, tal com s'observa al següent conjunt gràfic, l'evolució ha estat més irregular, vinculada als períodes d'emissió, que és quan es feien la majoria de publicacions; en els mesos d'estiu i quan l'espai no era a la graella es feia una activitat de manteniment mínima. Dit això, les publicacions de Facebook obtenen un major volum d'interaccions a tots dos programes. Si prenem com a referència el novembre de 2016 (de normalitat), les interaccions del *Sense ficció* es distribueixen en 125 per publicació a Facebook i 23 a Twitter, mentre que a *La gent normal*, en el cas del setembre de 2016, trobem 24 interaccions/publicació a Facebook, davant les 8 de Twitter. Cal destacar el creixement de la interactivitat aportada per Twitter a partir del novembre de 2017 i especialment el febrer de 2018, quan coincideix amb una màxima de consum lineal i digital (documental *Un procés dins del procés*).



Gràfic 370. Evolució de la interactivitat de les publicacions del *Sense ficció* (esquerra) i *La Gent normal* (dreta) a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia en base a dades de DKS

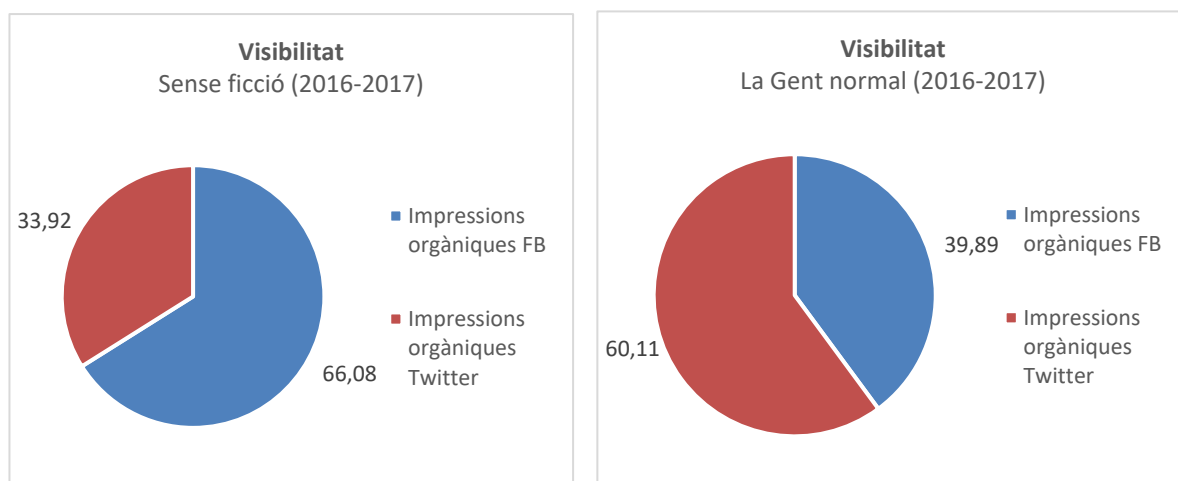
De forma desagregada, el *like* de Facebook és l'acció preferent dels usuaris per interactuar amb les publicacions del *Sense ficció* (29%) i de *La gent normal* (45%). En segona posició, el *Sense ficció* situa els m'agrada (25%) i les comparticions (24%) de Twitter en segona i tercera posició respectivament; *La gent normal* situa les comparticions de Facebook (19%) i les de Twitter (14%) en aquestes posicions. Els dos programes

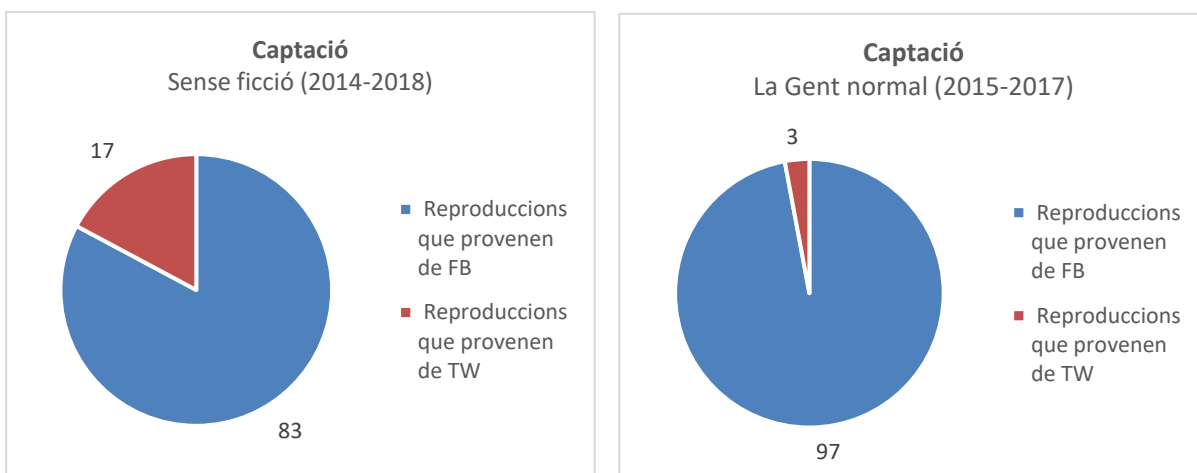
coincideixen a situar els comentaris a Twitter i Facebook com les accions amb menys pes del conjunt.



Gràfic 371. Accions vinculades a la interactivitat de Sense ficció (esquerra) i La Gent normal (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció)

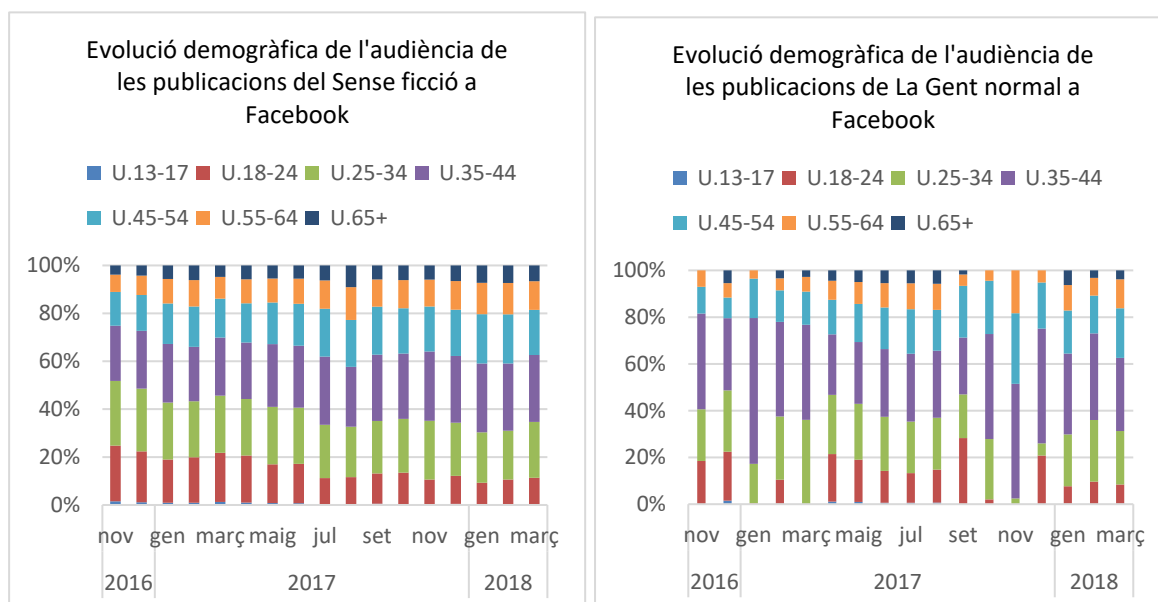
Pel que fa als indicadors de visibilitat i captació, el *Sense ficció* acumula un 66% de les impressions orgàniques de la seva activitat original a Facebook i *La gent normal* un 60% d'aquestes a Twitter. En canvi, els dos programes presenten un volum de reproduccions en directe i ALC provinents de Facebook força superior a les de Twitter, amb un 83% en el cas del *Sense ficció* i un 97% en el de *La gent normal*.





Gràfic 372. Visibilitat i Captació de Sense ficció (esquerra) i La Gent normal (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analytics

Per finalitzar, la distribució demogràfica de l'audiència de les publicacions a Facebook (abast) del *Sense ficció* i *La gent normal* són força similars, si no tenim en compte els mesos en què el segon espai no es troba en emissió. Així, en els dos casos podem afirmar que hi ha un rejuveniment del perfil mitjà dels dos programes en relació amb el perfil d'audiència lineal. No pel pes dels joves de 13-17 anys i dels de 18-24, sinó pels adults de 25 a 44 anys. Aquests tenen un pes relatiu del 29% en el cas del *Sense ficció* i un 69% en el de *La gent normal*.³²³ Cal afegir que aquest programa presenta un nombre significativament inferior d'usuaris d'entre 55 i 65+ anys.

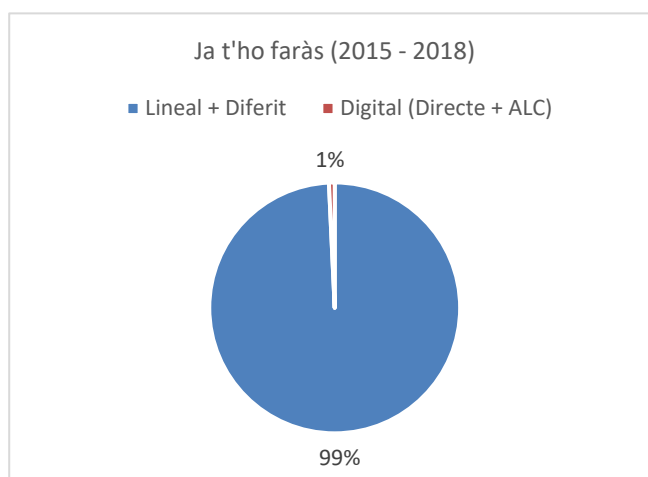


Gràfic 373. Evolució demogràfica de l'audiència de les publicacions a Facebook (abast) del *Sense ficció* (esquerra) i *La Gent normal* (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

³²³ Prenent com a referència els mesos d'emissió del programa.

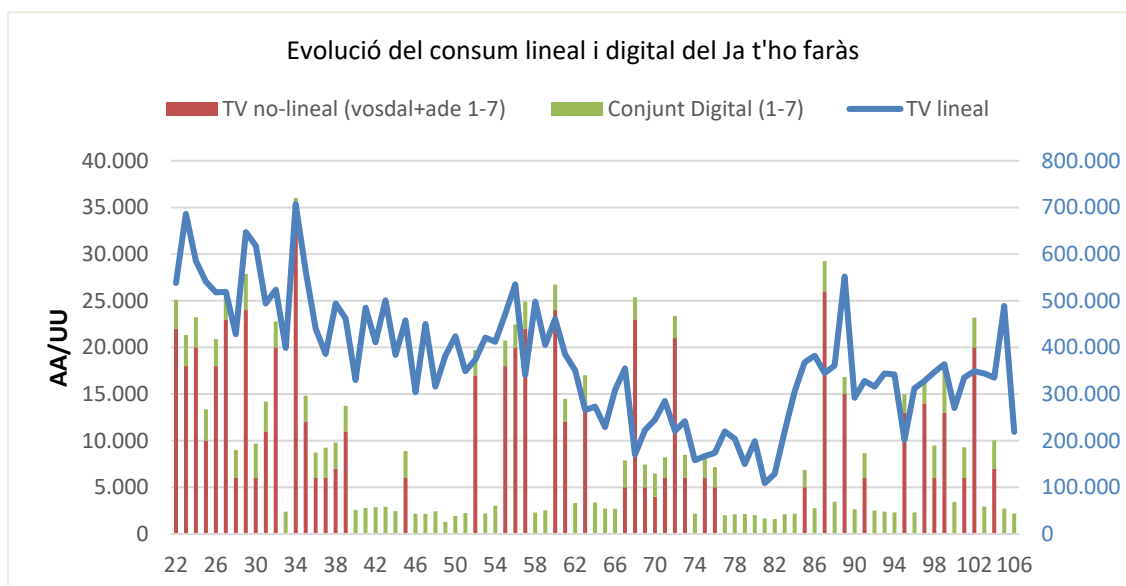
5.3.3.2.1.1. Ja t'ho faràs

El *Ja t'ho faràs* és un programa basat en els formats *DiY (Do it Yourself)*, on seu presentador, Rafel Vives, ensenya als espectadors a fabricar tot tipus d'objectes i/o manualitats decoratives. L'espai obté el màxim rendiment a l'àmbit lineal, on el consum (minuts) en directe i diferit suposa el 99% del total, amb només un 1% de digital directe i ALC. Aquesta distribució, com hem vist al llarg d'aquest apartat, és la més comuna dels programes de la mostra, tot i que cal analitzar quina ha estat l'evolució de cada àmbit.



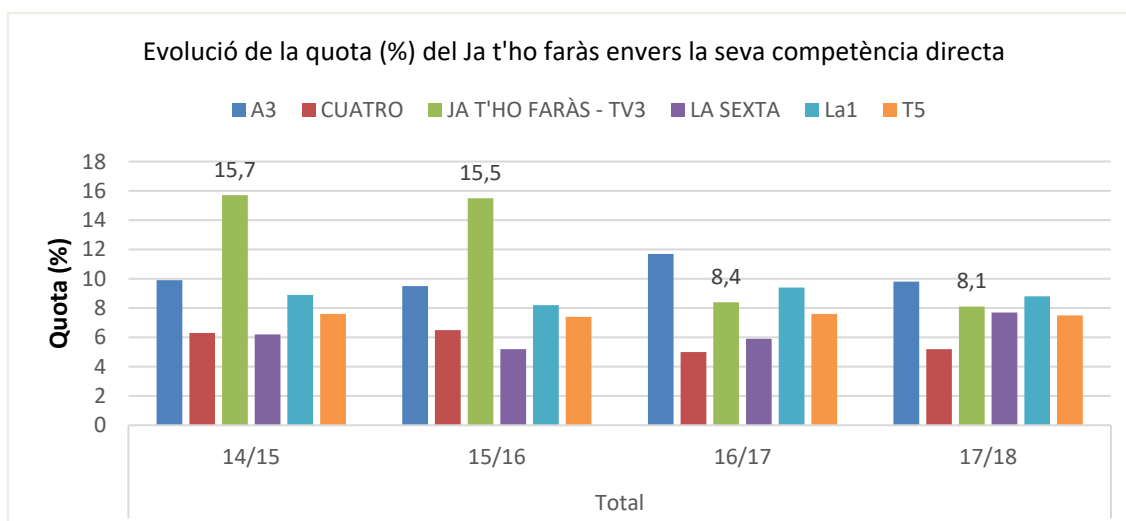
Gràfic 374. Composició del consum (minuts) del *Ja t'ho faràs* per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Sobre l'evolució del rendiment, l'audiència lineal del programa descriu un decreixement accelerat a partir de l'emissió 34 (707.000 espectadors de cobertura) i fins a l'emissió 81 (109.000 espectadors). En canvi, tal com s'observa al següent gràfic, l'audiència en diferit no segueix la mateixa evolució i descriu fluctuacions irregulars, sobre els mateixos nivells mínims (6.000 espectadors) i màxims (399.000) amb cada temporada del *Ja t'ho faràs*. El consum digital, per la seva banda, es posiciona molt per sota del diferit però es manté estable i amb consum fins i tot els períodes fora d'emissió, mostrant així una utilitat d'extensió del consum que no trobem al diferit, lligat als períodes d'emissió.



Gràfic 375. Evolució de l'audiència lineal i digital (AA/UU) del Ja t'ho faràs. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

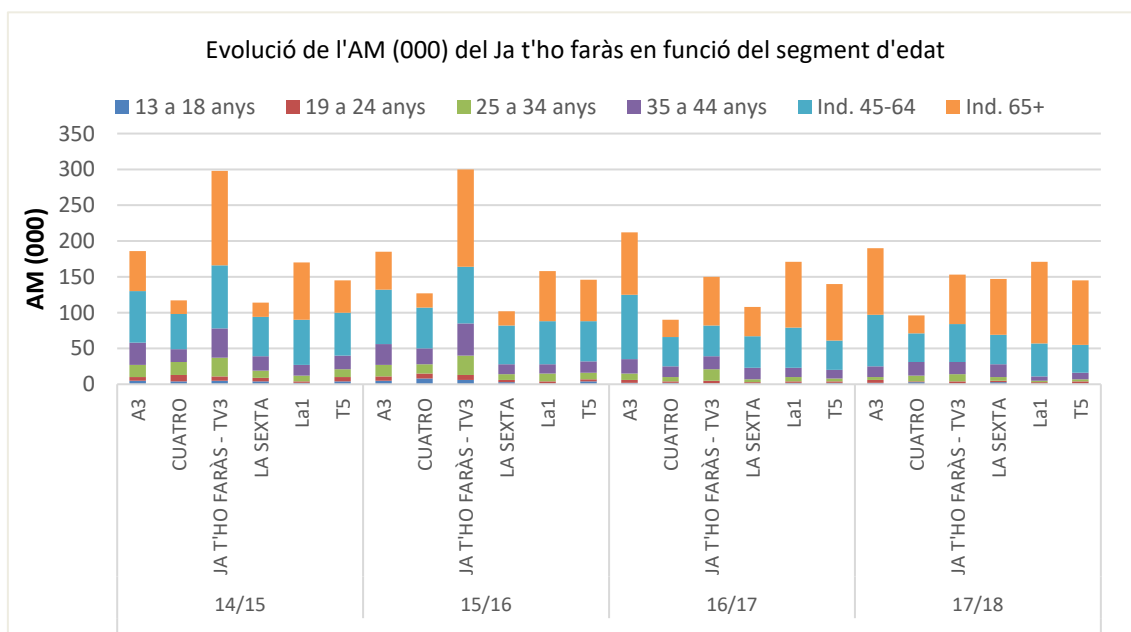
Quant a l'audiència lineal, el *Ja t'ho faràs* és l'espai amb una major quota (%) la temporada 14/15 (15,7%) i la 15-16 (15,5%) davant la competència directa d'*Antena 3 Noticias 1* (9,9%), *Telediario fin de semana sesión de tarde* de La 1 (8,9%) i *Informativos Telecinco 15:00h* (7,6%).³²⁴ La temporada 16/17 i la 17/18 experimenta una forta davallada respecte d'aquestes dades amb una quota del 8,4% i el 8,1%, respectivament. La 16/17 la competència és conformada pels mateixos espais esmentats, amb un clar avantatge d'*Antena 3 Noticias 1* (11,7%); però la segona temporada, amb un canvi d'horari d'emissió, passa a competir amb les sessions de cinema de totes tres cadenes, situació que no li permet recuperar xifres similars a les de partida.



Gràfic 376. Evolució de la quota (%) del Ja t'ho faràs envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media-Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

³²⁴ Durant l'emissió exacta del *Ja t'ho faràs*, que té una durada mitjana de 30 minuts.

Respecte als segments d'edat, la composició de l'audiència del *Ja t'ho faràs* és molt similar a la de la seva competència; en conjunt, aquest espai i el de la resta de cadenes té els individus de 45 a 65+ anys com els de més pes relatiu del total. En el cas del *Ja t'ho faràs*, de mitjana, suposen un 70%. Cal assenyalar també que durant les dues primeres temporades, l'espai era el que tenia una major audiència mitjana de 35-44 anys, *target* que disminueix a favor dels ja majoritaris amb la davallada d'audiència que registra el programa. Els joves de 13-18 anys tenen una presència nul·la o mínima segons la temporada, mentre que els de 19-24 tenen un pes poc destacable, que perd presència amb el descens d'audiència.



Gràfic 377. Evolució de la quota (%) del *Ja t'ho faràs* envers la seva competència directa i en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media-Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

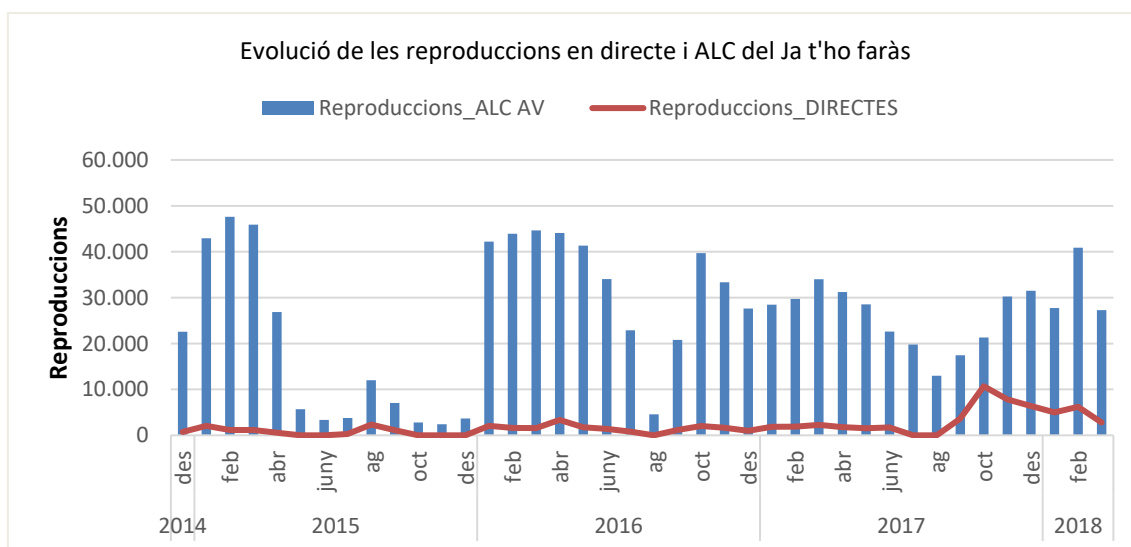
Amb això, el *Ja t'ho faràs* ha mantingut sempre una valoració qualitativa per sobre dels 8 punts, segons dades del jurat d'espectadors de GfK³²⁵. A més a més, entre 2014 i 2018 registra un increment de 0,62 punts, xifra que podem considerar significativa tenint en compte que les fluctuacions de la valoració qualitativa són mínimes per a tots els programes.

Sobre l'audiència digital, les reproduccions ALC del programa s'han mantingut sobre nivells similars durant tot el període, tot i que es detecta un decreixement gradual entre el gener del 2016 (43.930 reproduccions) i el març del 2018 (27.278). Aquest descens coincideix amb la disminució de l'audiència lineal que hem tractat a les gràfiques anteriors. Cal remarcar el fet que el consum ALC es mantingui fora de períodes d'emissió, per la significació des del punt de vista de l'interès del contingut sense cap mediació de

³²⁵ No es compara el *Ja t'ho faràs* amb la resta de programes de la competència per les diferències de gènere i format.

l'àmbit lineal (com ara promoció). Dit això, les reproduccions en directe es mantenen estables fins a l'octubre del 2017, on experimenta un creixement significatiu que permet al programa mantenir nivells superiors als habituals.

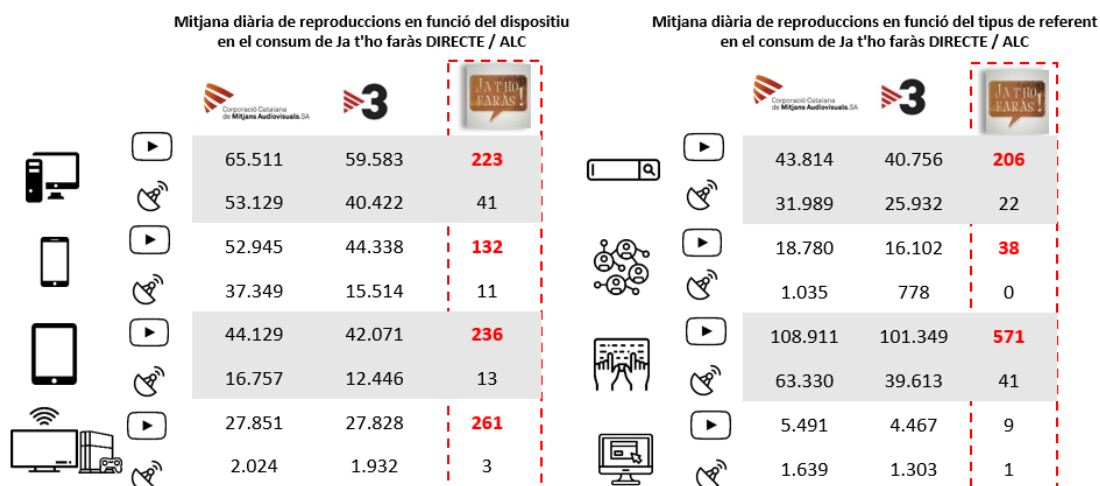
El nivell de vinculació del programa revela que el temps mitjà de consum per reproducció és superior en directe, com succeeix en la majoria dels espais de la mostra. També que la vinculació per a aquest moment de consum s'acosta a la durada del programa sencer (20-28 minuts)³²⁶. Les reproduccions ALC registren una vinculació inferior que es manté durant gran part del període entre els 10 i els 12 minuts/reproducció.



Gràfic 378. Evolució de les reproduccions en directe i ALC del Ja t'ho faràs. Font: Elaboració pròpia a partir de dades l'Adobe analytics

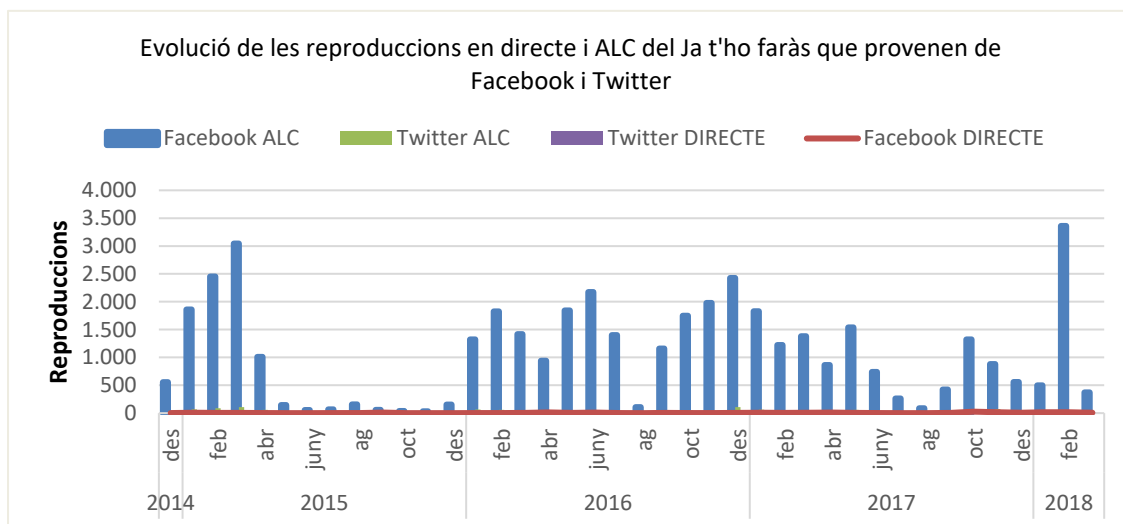
Les dades de la modalitat de consum i accés al contingut revelen que, per una banda, la tauleta és el dispositiu que acumula més reproduccions ALC, amb un 29% del total de mitjana diària, mentre que per als directes és, a molta distància de la resta, el PC. Per tipus de referent, el Typed/bookmarked és el que aporta més nombre de reproduccions ALC de mitjana diària (69%), mentre que en segona posició trobem els motors de cerca, amb la mateixa distribució per a les reproduccions en directe. Específicament en el cas de les xarxes socials, aporten un 5% de les reproduccions ALC i cap ni una en directe.

³²⁶ A la temporada 16-17 es detecta una anomalia derivada del marcatge de l'Adobe que presenta un creixement de la durada mitjana de la reproducció per sobre de la durada del propi programa.



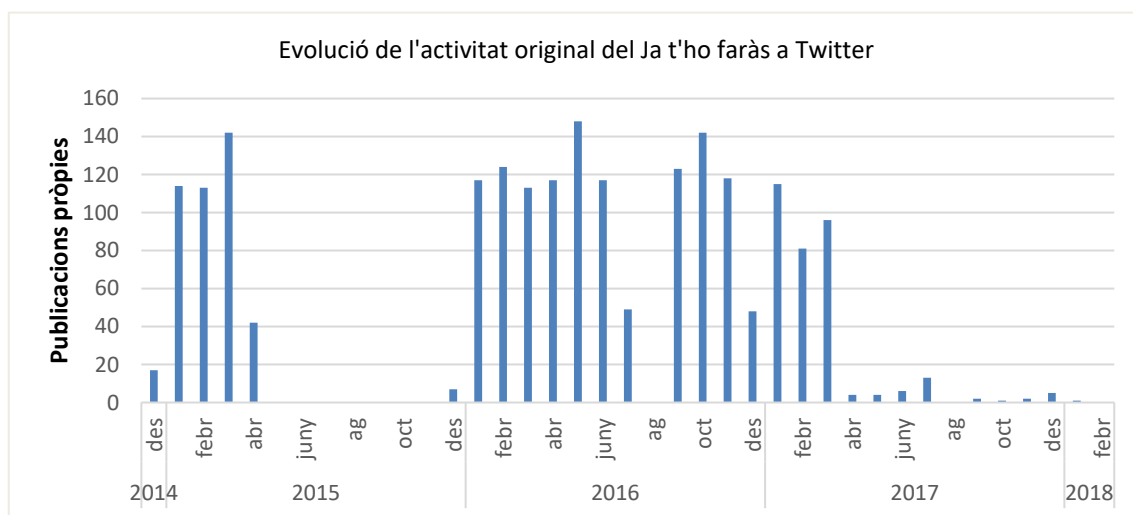
Il·lustració 178. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Ja t'ho faràs en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (esquerra). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Si examinem aquestes dades per domini de referència social, detectem que un 95% de les reproduccions ALC des de xarxes socials provenen de Facebook. Aquests resultats es poden contrastar a la següent gràfica, on s'observa clarament que la captació des de Facebook s'acumula en els mesos d'emissió del programa, i es manté sota mínims en períodes en què es troba fora de pantalla, amb una evolució similar a la que hem observat en el gràfic anterior.



Gràfic 379. Evolució de les reproduccions en directe i ALC del Ja t'ho faràs que provenen de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social³²⁷, la comunitat del *Ja t'ho faràs* a Twitter està formada per 2.633 seguidors. Ha mantingut un nivell de creixement regular des del 2014, i només cal assenyalar una lleugera pèrdua de seguidors (-155) entre l'octubre del 2017 i el març del 2018. Així, l'activitat del programa es manté a nivells similars per a les tres primeres temporades que hem examinat, amb fluctuacions vinculades a l'inici i la finalització de l'emissió. A partir de l'abril del 2017, però, el programa disminueix sobtadament la seva activitat, després de prescindir del gestor digital extern que s'hi dedicava.³²⁸

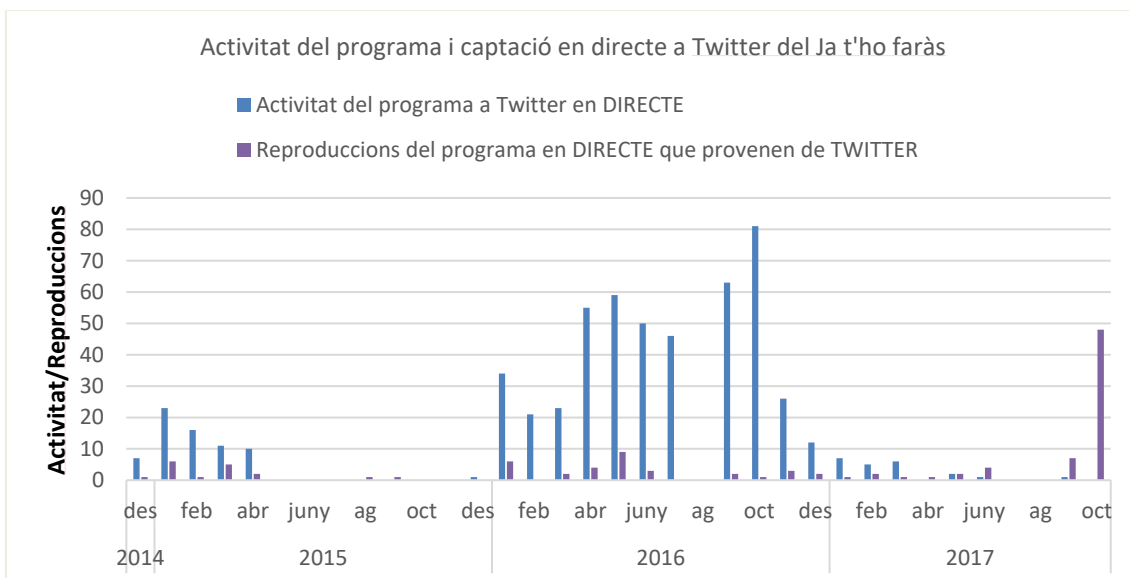


Gràfic 380. Evolució de l'activitat original del *Ja t'ho faràs* a Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

D'aquesta activitat, un 23% de les publicacions es destinen al *second-screen*. Com podem comprovar, durant l'any 2016 es va incrementar l'activitat durant el directe entre les 34 publicacions del desembre del 2016 i les 81 de l'octubre del mateix any. A partir d'aquest punt decreix, i amb la pèrdua del gestor digital extern, aquesta activitat és mínima o nul·la segons el mes. En tot cas, la següent gràfica ens permet comprovar que no es pot establir cap relació entre l'esforç de publicació del programa i la captació de reproduccions en directe des de Twitter.

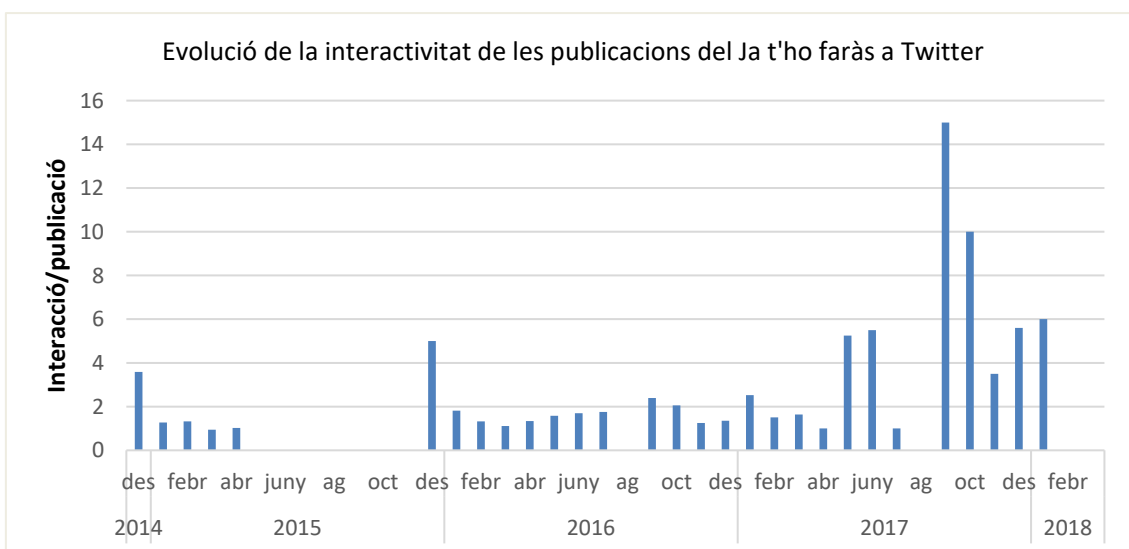
³²⁷ El compte de Facebook del *Ja t'ho faràs* no es trobava en l'eina de monitorització de la CCMA i per tant no disposem de les dades per a aquest apartat.

³²⁸ Segons les entrevistes de context amb professionals de la redacció digital de TV3 - La gestió del programa s'internalitza i es procura mantenir un mínim de publicacions, però no es poden assolir (per recursos) els nivells de les temporades anteriors.



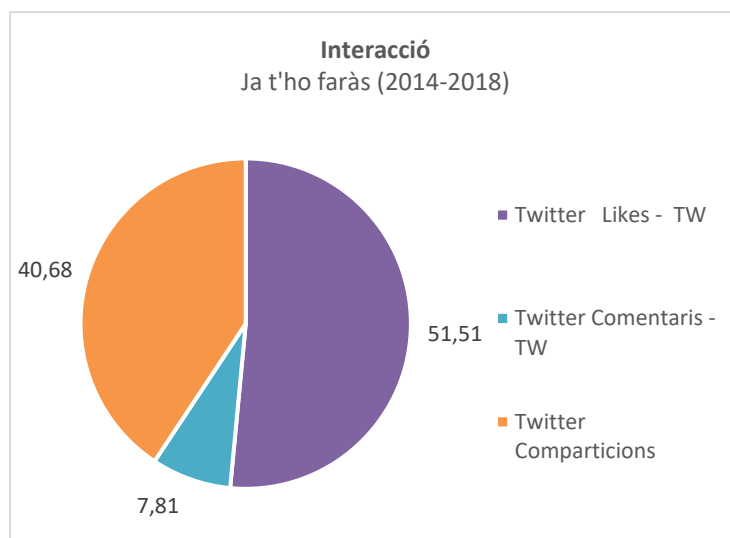
Gràfic 381. Evolució de l'activitat original del Ja t'ho faràs durant el directe a Twitter i captació cap al directe streaming. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS i l'Adobe Analytics

En termes d'interactivitat, el programa registra una interacció/publicació similar fins l'any 2017. Coincidint amb l'augment d'audiència digital, les publicacions del *Ja t'ho faràs* registren una màxima de 15 interaccions/publicació. La temporada coincideix amb la pèrdua del gestor extern. Cal tenir en compte que un nombre mínim de publicacions pot augmentar la mitjana d'interacció, i, a falta de poder realitzar la comparativa amb Facebook, cal prudència a l'hora d'extreure conclusions d'aquests resultats.



Gràfic 382. Evolució de la interactivitat de les publicacions del Ja t'ho faràs a Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de DKS

En darrer lloc, l'acció preferent de l'usuari per interactuar amb les publicacions pròpies del *Ja t'ho faràs* al Twitter és el “m'agrada” (52%). A poca distància se situen les comparticions (41%), mentre que els comentaris suposen un 8% de les interaccions.



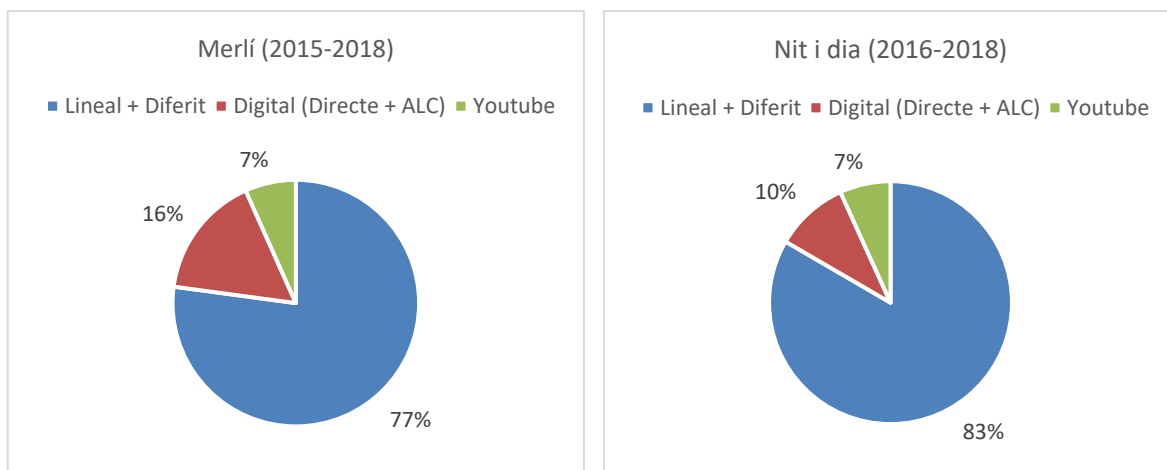
Gràfic 383. Evolució de la interactivitat de les publicacions del *Ja t'ho faràs* a Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de DKS

5.3.3.2.2. Gènere Ficció-Sèries

5.3.3.2.2.1. *Merlí/Nit i dia*

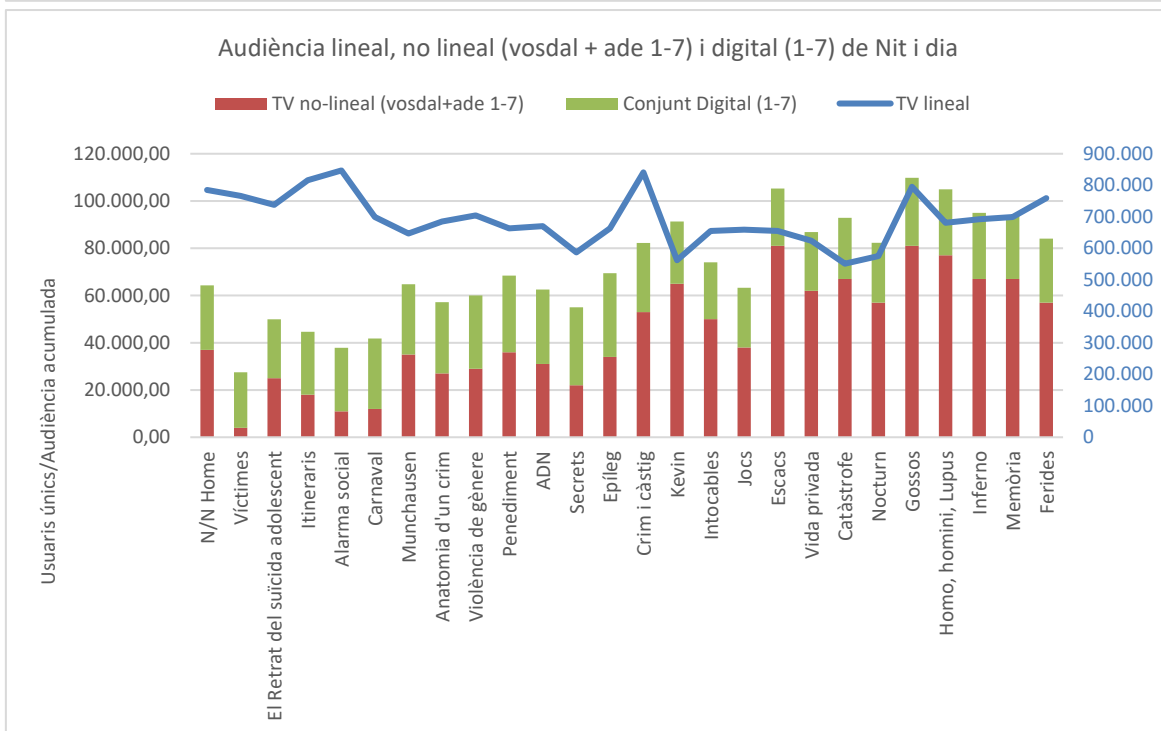
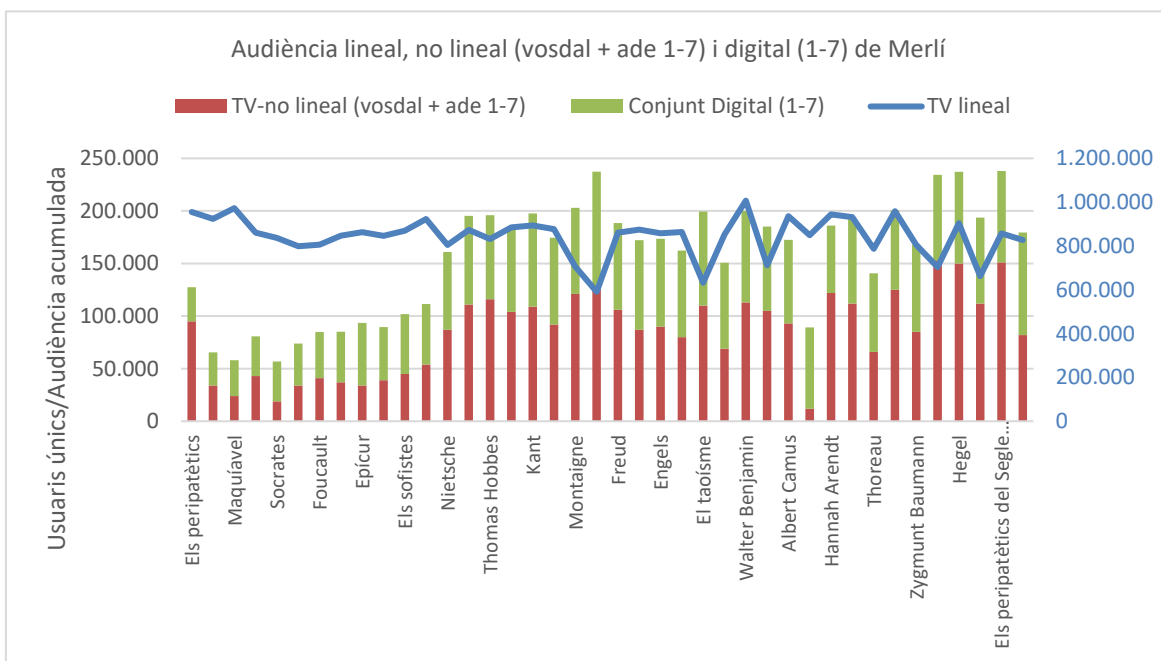
Merlí i *Nit i dia* són dues apostes de ficció originals de TV3 que van tenir tres i dues temporades, respectivament. Com que es tracta de ficcions amb el mateix posicionament en la graella de programació i amb un recorregut semblant, és adient fer-ne una comparativa conjunta, de forma que puguem comprovar com les diferències específiques entre tots dos productes es traslladen als indicadors de rendiment de conjunt i per a cada àmbit.

En termes generals, el rendiment lineal és superior en el cas del *Nit i dia* (sobre la seva distribució interna), amb un 83% del temps de consum total del programa, mentre que en el cas de *Merlí*, aquesta xifra es redueix fins al 77%. En canvi, l'audiència digital de *Merlí* té un pes del 23% sobre el total (incloent el 3alacarta, 16%, i el contingut de YouTube, 7%, mentre que a *Nit i dia* el temps de consum obté el mateix percentatge, 7%, amb una aportació del 7% de la plataforma pròpia. Cal destacar les xifres de consum digital, ja que només una minoria de programes de la mostra han obtingut distribucions similars, amb un pes afegit significatiu a YouTube, tenint en compte les magnituds generals en què ens movem.



Gràfic 384. Composició del consum (minuts) de Merlí (esquerra) i Nit i dia (dreta) per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)), Adobe analytics (Directes + ALC)

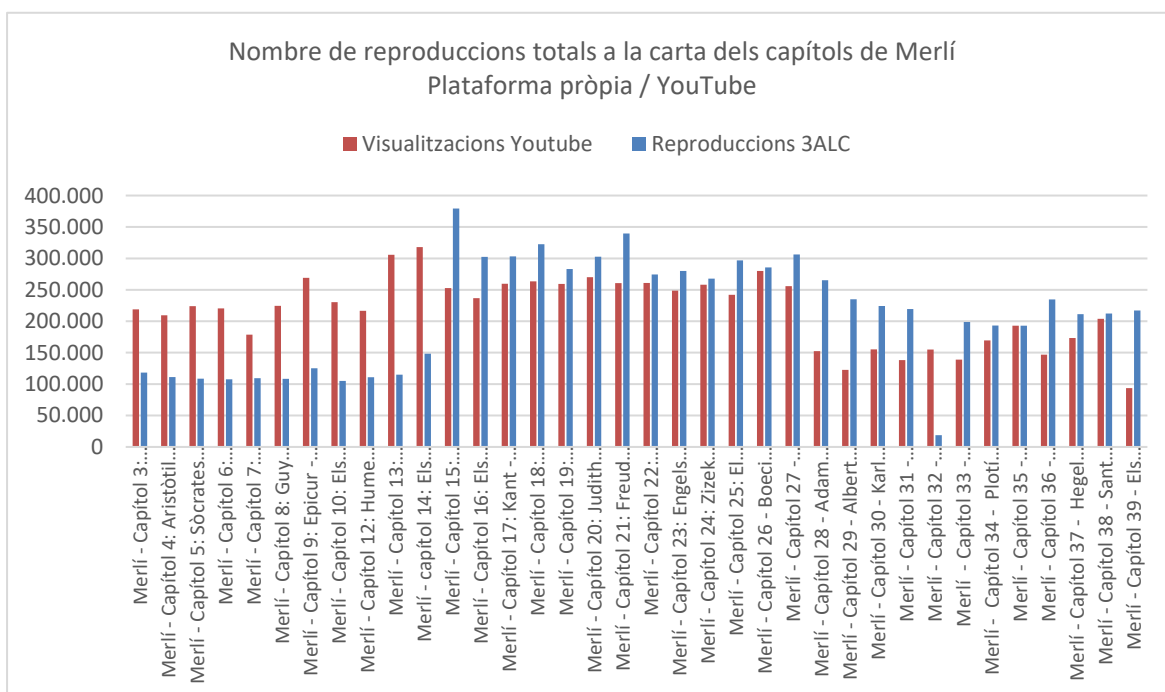
Una anàlisi de l'evolució d'aquesta distribució global segons els minuts totals de consum revela tendències que cal esmentar. Tal com s'observa a les següents gràfiques, el consum en diferit continua acumulant més audiència que el consum digital (directe + ALC) per a les dues sèries, però especialment en el cas de *Nit i dia*. A més, per a les dues sèries s'aprecia un fenomen pel qual el consum en diferit i digital presenta un posicionament més lent que el lineal, ja que comença en els dos casos a nivells força inferiors als que obté passada, principalment, la primera temporada. En el cas de *Merlí*, té 34.000 espectadors (AA) en diferit i 31.520 usuaris únics al capítol dedicat a Plató, i passa en el segon capítol de la segona temporada, dedicat als presocràtics, a aconseguir 111.000 espectadors i 84.376 usuaris únics. En el cas de *Nit i dia*, és el consum en diferit, el que s'incrementa, després d'un rendiment inferior durant la primera temporada, mentre que el digital es manté en xifres similars. La sèrie obté una audiència en diferit de 37.000 espectadors i 27.307 usuaris únics per al primer capítol de la primera temporada, mentre que per al de la segona ("Crim i càstig") registra 53.000 espectadors i 29.258 usuaris únics.



Gràfic 385. Evolució del consum (Usuaris únics/Audiència acumulada) de Merlí (dalt) i Nit i dia (baix) per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

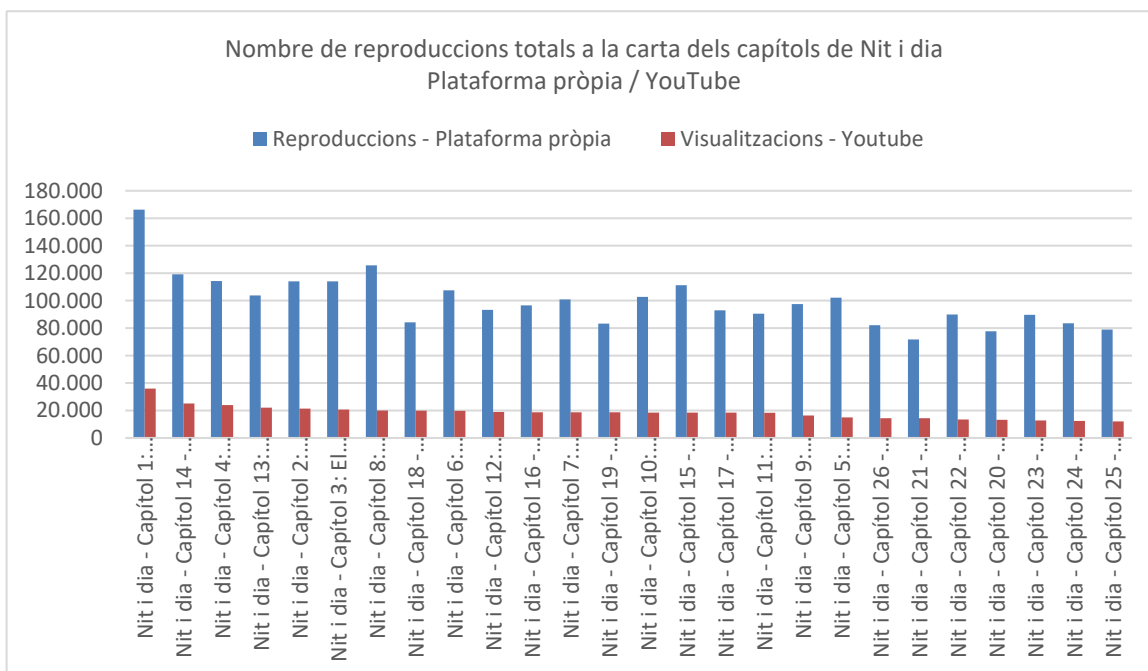
Pel que fa al consum a YouTube respecte al del 3alacarta, no identifiquem una relació clara entre els capítols de *Merlí* i *Nit i dia* que tenen un major i un menor consum a YouTube i a la plataforma pròpia, sobretot si comparem els resultats dels capítols de la primera i la segona temporada de *Merlí* en la següent gràfica. El capítol 3 obté 219.000 reproduccions a YouTube, envers les 118.271 al 3alacarta, mentre que el capítol 15 obté

379.343 reproduccions a la plataforma pròpia i 252.821 a YouTube, una situació que es mantindrà fins a la finalització del període.



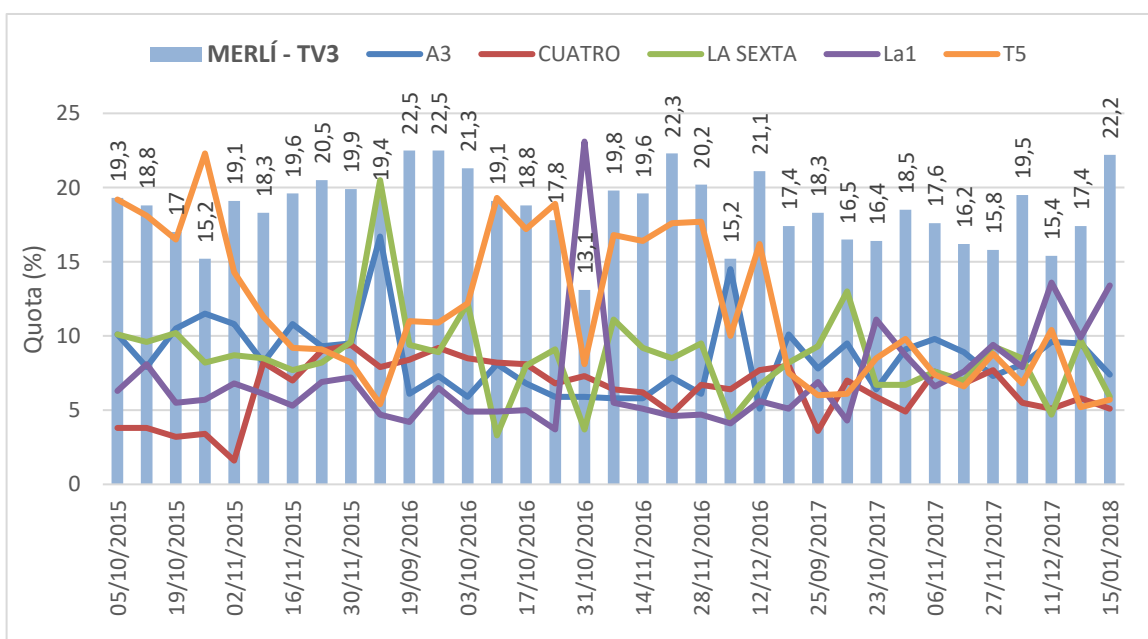
Gràfic 386. Evolució del consum (minuts) de Merlí per als àmbits digitals (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades d'Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

En el cas de *Nit i dia*, el que observem a la segona gràfica és, en termes generals, un decreixement progressiu des de l'inici a la finalització del període. Però específicament pel que fa a la plataforma de més rendiment, podem afirmar que el 3alacarta és l'espai de consum preferent dels capítols de la sèrie, amb diferències significatives en relació amb les dades de consum que obtenen els mateixos capítols a YouTube. En global, els capítols de *Nit i dia* reben un +68,69% més de reproduccions de mitjana que les que es registren a YouTube.



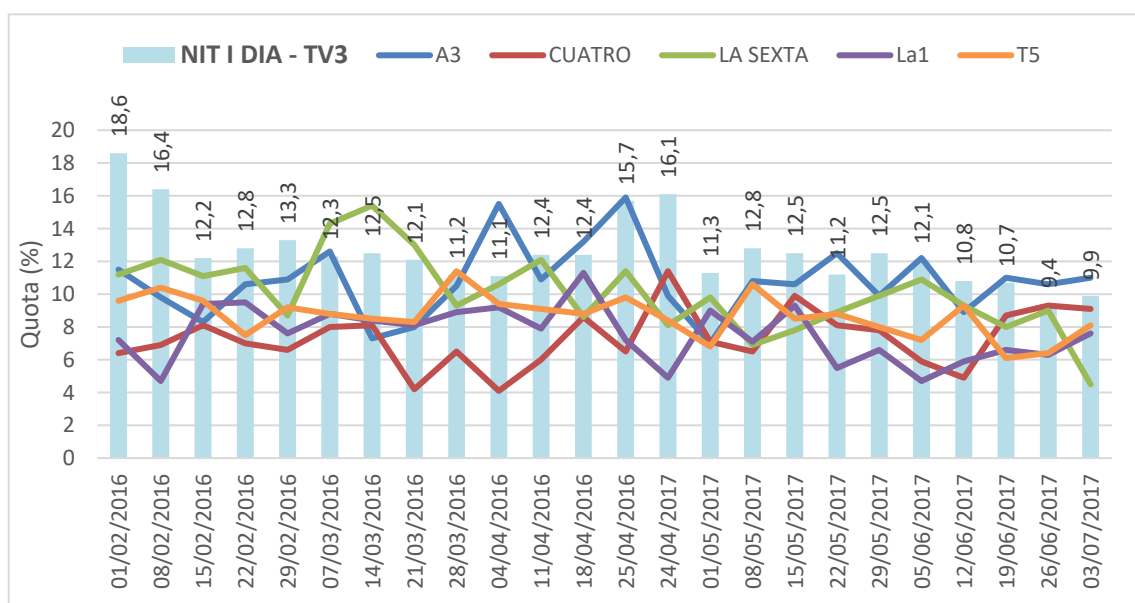
Gràfic 387. Evolució del consum (minuts) de Nit i dia (baix) per als àmbits digitals (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades d'Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

Si ens centrem en el rendiment de cada àmbit, les dades d'audiència lineal mostren un consum molt superior de *Merlí* que de *Nit i dia*. Respecte a la seva competència directa, *Merlí* es veu superat en tres ocasions per Telecinco en la primera temporada, quan aquesta cadena programava el final del concurs *La Voz Kids* (+7,1 punts), per La Sexta coincidint amb la programació especial *7D: El debate decisivo* (+1,1 punts) i amb La 1 amb l'esdeveniment *OT: El reencuentro en concierto* (+10 punts). Cal afegir que la segona temporada de la sèrie és la que obté un millor rendiment, mentre que a la tercera només el capítol final (22,2 punts) registra una quota similar a aquesta.



Gràfic 388. Evolució de la quota (%) de Merlí envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Infosys (Unidades de la competencia, CAT, LINEAL Ind.4+, TSD)

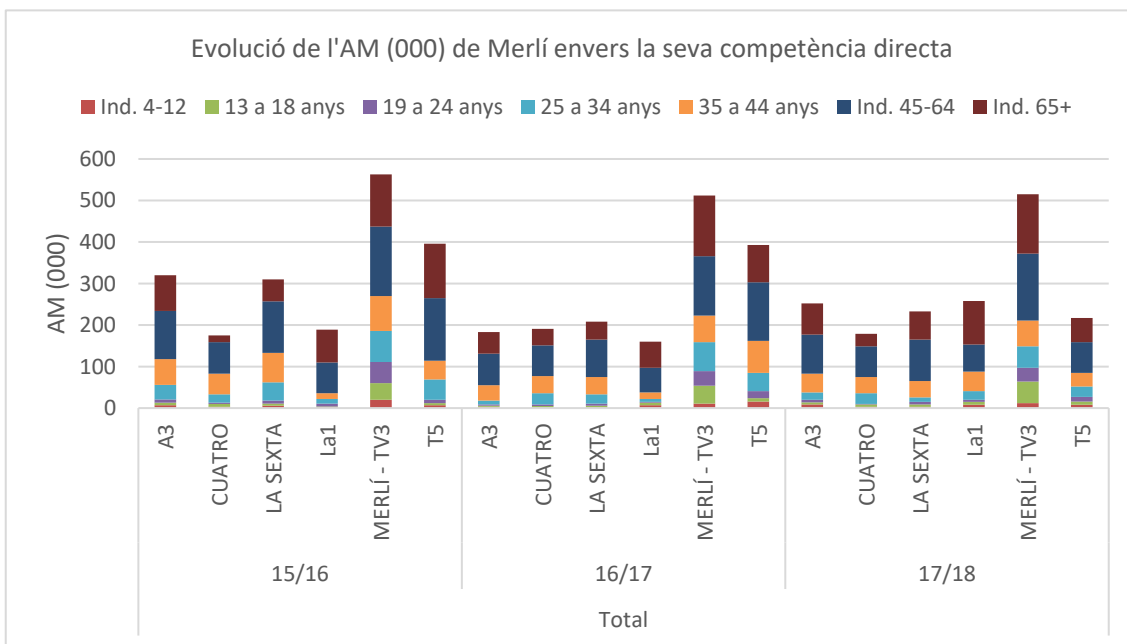
En el cas de *Nit i dia* detectem un decreixement gradual, amb una quota de 18,6% el primer capítol i una de 9,9% en el darrer. Tot i això, cal afegir que els dos primers capítols de la segona temporada aconseguen alenir aquest decreixement (efecte estrena). Davant la seva competència directa, va ser superada per les principals cadenes d'Atresmedia en deu ocasions. Les més significatives són les que van coincidir amb els capítols 6,7 i 8 de la sèrie (davant La Sexta) i la del capítol 10 (Antena 3). Pel que fa a La Sexta, el capítol 6 coincideix amb l'estrena a televisió de *Misión Imposible: Protocolo fantasma* (+2 punts), el 7 davant la pel·lícula *La Sombra del Reino* (+3,5 punts) i el 8 davant el film *Batman Begins* (+2,6 punts). En el cas d'Antena 3, es va tractar del concurs *Top Dance* (+6,7 punts).



Gràfic 389. Evolució de la quota (%) de Nit i dia envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Infosys (Unidades de la competencia, CAT, LINEAL Ind.4+, TSD)

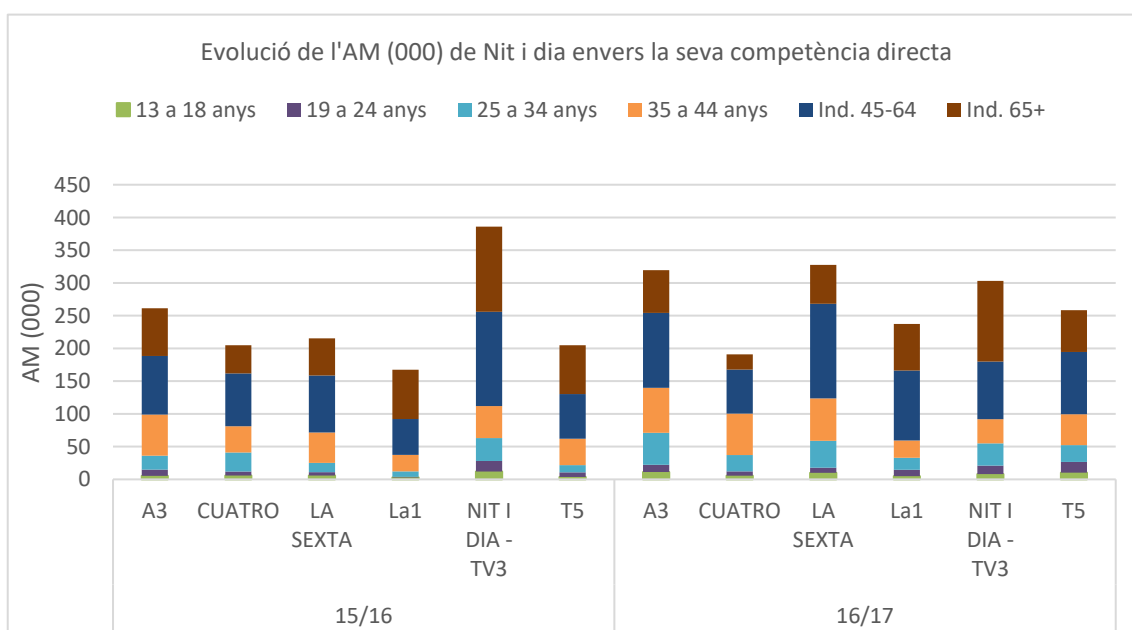
En termes demogràfics, a *Merlí* sí que apreciem un rejuveniment de l'audiència mitjana habitual de la cadena; tot i així, són els individus de 45 a 65+ anys els que tenen un major pes en el consum global de la sèrie, un 52% del total d'espectadors la primera temporada. Els de 13-18 anys passen de 40.000 als 52.000 de la darrera temporada, quan tenien un pes relatiu del 10%, mentre que els de 19-24 es mantenen en valors similars durant tot el període. També és necessari fer esment a una presència, decreixement, d'individus de 4-12 anys³²⁹, amb 20.000 espectadors la primera temporada. De fet, l'oferta de la competència presenta distribucions més envellides que en el cas de *Merlí*, amb La 1 al capdavant.

³²⁹ En el cas de *Nit i dia* no s'afegeixen aquests individus a la gràfica perquè no tenen presència en cap de les temporades.



Gràfic 390. Evolució de la quota (%) de Merlí envers la seva competència directa en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Infosys (Unidades de la competencia, CAT, LINEAL Ind.4+, Todos los sistemas de distribución)

En el cas de *Nit i dia*, el pes dels individus de 13-18 anys és mínim: passen de 12.000 espectadors de mitjana en la primera temporada als 8.000 de la segona. De fet, no és fins als adults de 25-34 anys que trobem un pes significatiu sobre el total d'AM de la sèrie. Els individus de 45 a 65+ anys tenen un pes relatiu del 70% de l'audiència en la primera temporada (+20 punts respecte de la de *Merlí*). Tot i això, *Nit i dia* és la que presenta un major nombre d'espectadors de 19-24 anys durant la primera temporada envers la competència; la segona, però, se situa a nivells similars dels de l'oferta de la resta de cadenes.

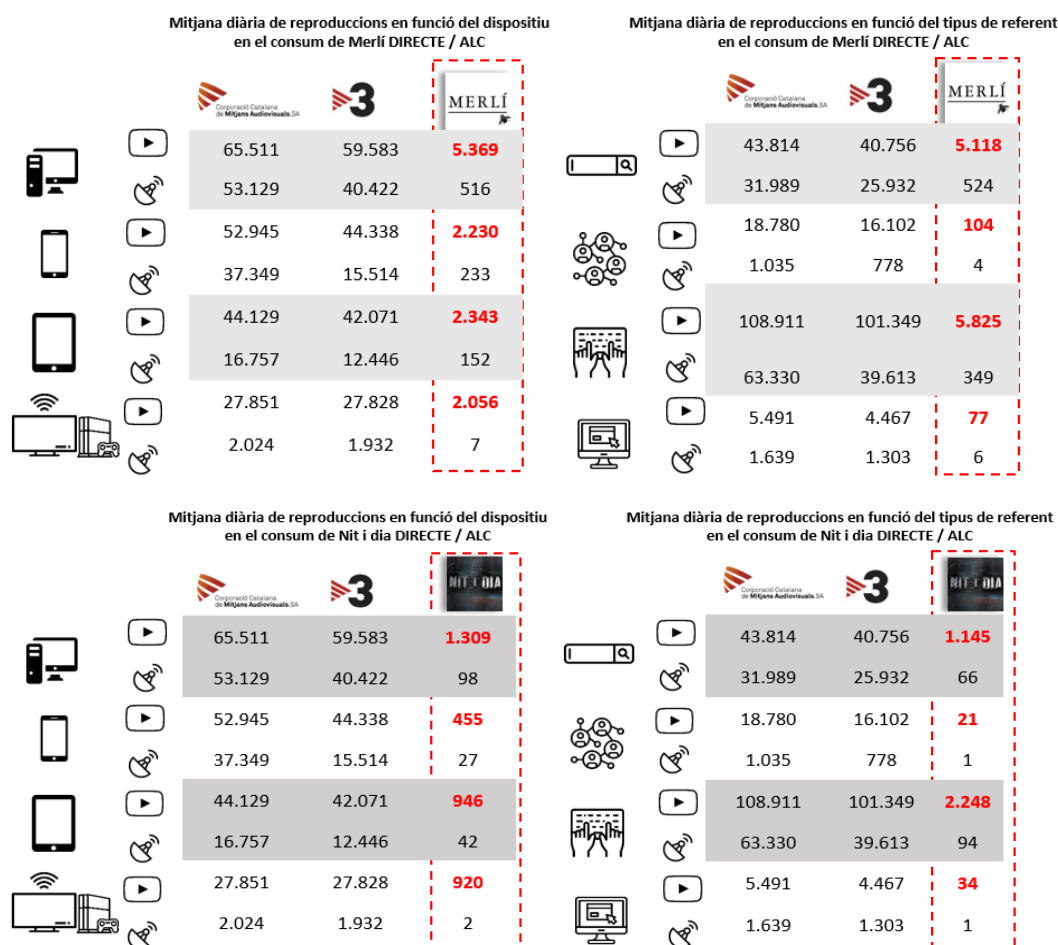


Gràfic 391. Evolució de la quota (%) de Nit i dia envers la seva competència directa en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar-Infosys (Unidades de la competencia, CAT, LINEAL Ind.4+, TSD)

Finalment, segons les dades del jurat d'espectadors de GfK, la valoració global de les dues sèries s'ha mantingut per sobre dels 8 punts de mitjana. En el cas de *Nit i dia*, cal afegir que la segona temporada és superada pel *thriller* de Telecinco *Sé quién eres*, que obté una valoració lleugerament superior. *Merlí*, per la seva banda, se situa a una distància notable de *La que se avecina*, també de Telecinco, durant la darrera temporada de la sèrie.

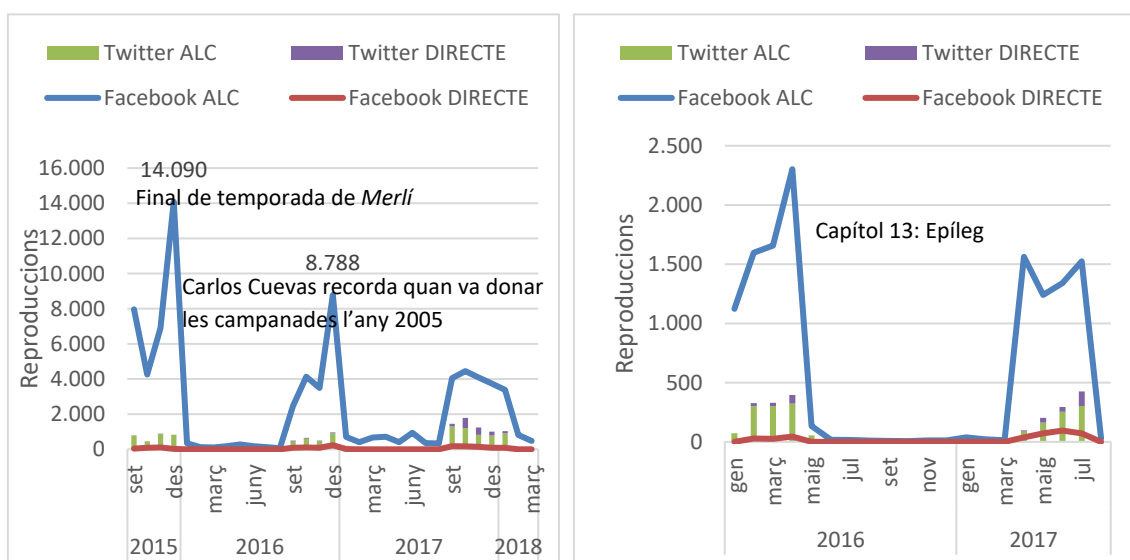
D'altra banda, sobre l'audiència digital, la major part de les reproduccions són ALC per a les dues sèries, i es concentren en els períodes d'emissió lineal. De fet, el màxim de consum d'aquestes temporades coincideix amb el punt mitjà de les temporades, que, com hem vist, no són els de màxima audiència lineal. Els directes es troben, en canvi, a molta distància en ambdós casos. A nivell de vinculació, l'usuari destina un temps mitjà per reproducció similar a la durada dels capítols en el cas de les dues sèries en directe, però ALC la durada és inferior, i es manté estable durant tot el període d'anàlisi.

En termes de les modalitats de consum, de mitjana diària, el PC se situa a molta distància de la resta de dispositius per reproduir el contingut ALC i directe del programa, tant en el cas de *Merlí*, com de *Nit i dia*. Per referents d'accés, en canvi, el Typed/bookmarked és majoritari en el cas de *Nit i dia* ALC i en directe, mentre que l'usuari arriba al contingut digital del *Merlí* a través de motors de cerca i Typed/bookmarked en els mateixos nivells.



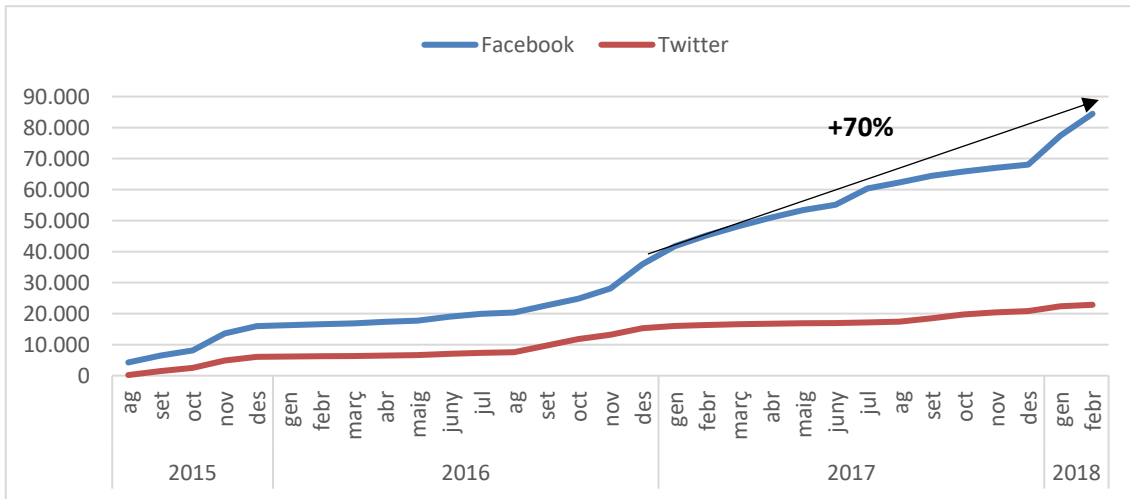
Il·lustració 179. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Merlí (dalt) i Nit i dia (baix) en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Pel que fa a la captació des de xarxes socials, *Merlí* presenta un nombre de reproduccions superiors, que provenen, de mitjana diària, d'aquests espais. En els dos casos, la major part es correspon amb reproduccions ALC de Facebook. Si observem les gràfiques de captació que hem reproduït a continuació, *Nit i dia* i *Merlí* comparteixen una captació molt elevada per al darrer capítol de les seves respectives temporades. *Merlí* també registra un increment important coincidint amb l'anunci que un dels protagonistes de la sèrie (Carlos Cuevas, que interpreta Pol Rubio) seria un dels conductors de les campanades de TV3 de l'any 2016. Per comunicar-ho, el perfil del programa va fer una publicació recordant que l'actor ja havia participat en unes campanades de la cadena quan era petit.



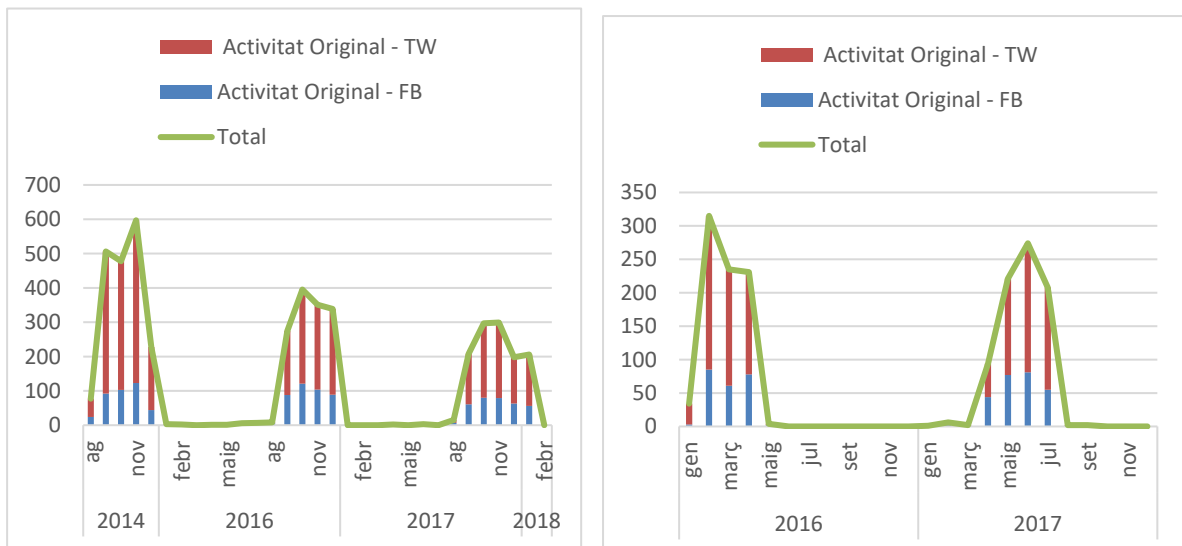
Gràfic 392. Evolució de la captació de *Merlí* (esquerra) i *Nit i dia* (dreta) des de Facebook i Twitter DIRECTE/ALC. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, les comunitats a Facebook i Twitter de *Merlí* i *Nit i dia* estan formades per 107.305 i 11.280 seguidors, respectivament; un 79% i un 71% corresponent a Facebook en cada cas. En ambdós casos, però especialment en el de *Nit i dia*, els creixements més importants coincideixen amb un efecte estrena que incrementa la taxa de creixement en període de normalitat. En el cas de *Merlí*, entre la primera i la segona temporada es produeix un canvi de gestió digital i social del programa, amb el corresponent canvi d'estratègia que comentarem a continuació i que va catalitzar un major increment de seguidors, situació semblant a la que hem trobat en el cas d'*El Suplement* de Catalunya Ràdio.



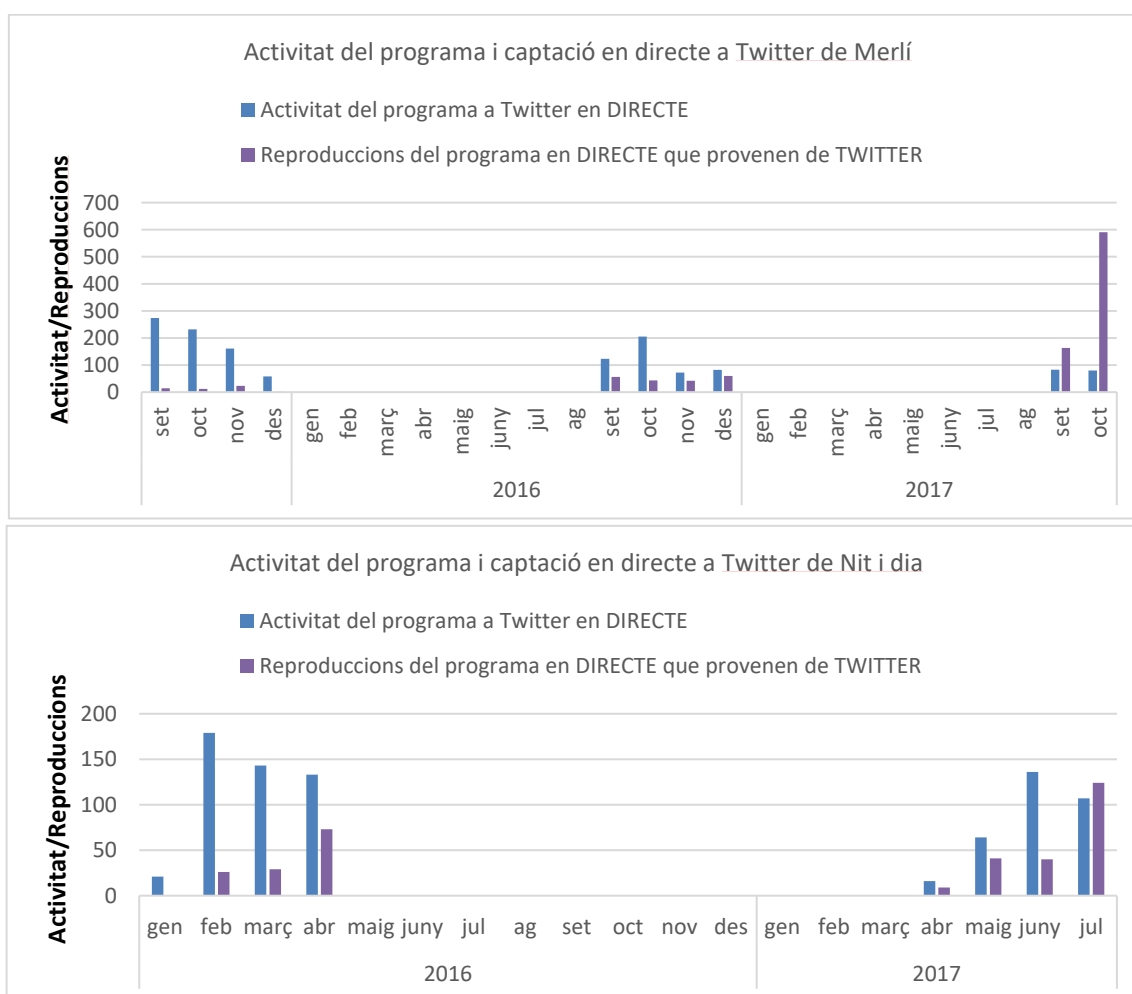
Gràfic 393. Evolució del volum de seguidors de Merí a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Davant d'aquests resultats, que revelen un predomini de Facebook com a xarxa, amb una major concentració de seguidors, cal analitzar l'activitat original invertida en cada xarxa. Abans d'analitzar les gràfiques d'activitat original que hem reproduït, cal tenir en compte que les sèries tenen almenys una part de les seves temporades gestió externa, és a dir, a càrrec d'un professional aliè a la Corporació. Això, sumat a l'estratègia corporativa per a les ficcions, fa que durant els mesos en què les sèries no es troben en emissió, el manteniment de les xarxes sigui nul o mínim, tot i preveure una tornada a la graella. Dit això, la major part de l'activitat original es concentra a Twitter, especialment en el cas de *Merlí*, on l'activitat a Twitter té un pes relatiu del 74%. Aquests resultats proven que l'esforç en publicacions pròpies no es realitza d'acord amb criteris de volum de seguidors.



Gràfic 394. Evolució de l'activitat original a Facebook i Twitter de Merlí (esquerra) i Nit i dia (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

D'aquesta activitat, cal fer esment a l'esforç de publicació *second-screen*, a la qual es dona especial importància en l'estratègia corporativa per a aquest gènere de programa³³⁰. Així, en el cas de *Merlí*, es destina un 70% de les publicacions a Twitter a aquesta activitat i cap de les de Facebook, mentre que en el cas de *Nit i dia*, sí que es procura una activitat paral·lela a les dues xarxes, tot i que força superior a Twitter. Del total de publicacions del programa, també dedica un 70% a aquesta xarxa. Aquest esforç, contraposat amb el rendiment en captació cap al directe, tal com es pot observar a la següent gràfica, no es veu compensat. De fet, en el cas de *Nit i dia* trobem un nombre força superior de publicacions que no pas de reproduccions en directe, situació que no es dona a Facebook, perquè no ha estat considerada una xarxa preferent per a aquesta activitat.



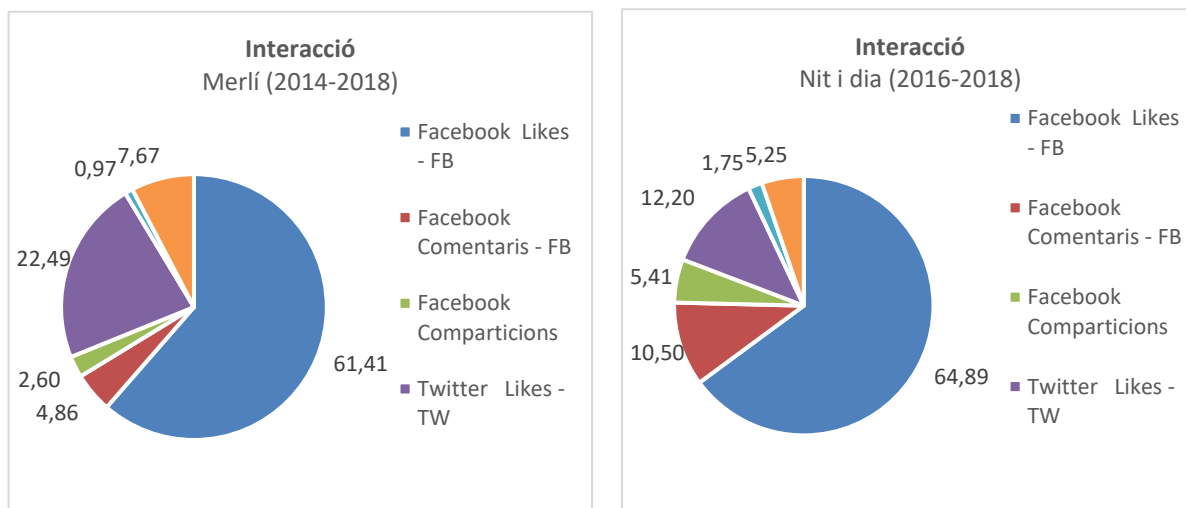
Gràfic 395. Evolució de l'activitat original i la captació en reproduccions cap al directe a Twitter de Merlí (dalt) i Nit i dia (baix). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i Adobe analytics

D'altra banda, pel que fa a la interacció obtinguda amb aquesta activitat, l'evolució en els dos casos és irregular. En general, *Merlí* i *Nit i dia* obtenen un major nombre d'interaccions per publicació a Facebook. Cal afegir que el públic potencial de les publicacions, sobretot en el cas de *Merlí*, és superior a Facebook. En el cas específic d'aquesta sèrie, la relació mitjana per a tota la temporada és de 115

³³⁰ Segons les entrevistes amb professionals de les redaccions digitals de TV3 i Catalunya Ràdio.

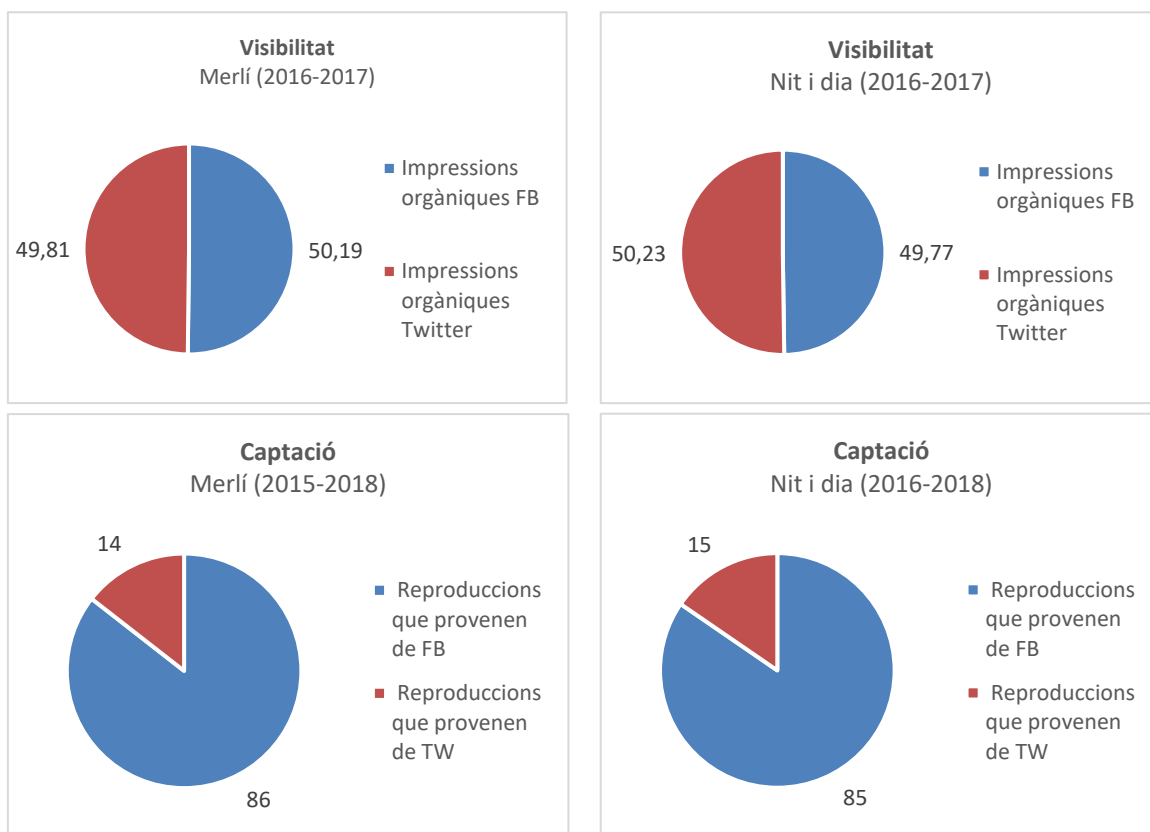
interaccions/publicació a Facebook, davant les 48 a Twitter. Les dues sèries obtenen les màximes d'interacció a la darrera temporada de la sèrie. El cas de *Merlí*, tal com es pot veure a la següent gràfica, és especialment interessant perquè amb les publicacions vinculades a un concurs per anar a la pre-estrena de la tercera temporada de la sèrie incrementa la interactivitat fins a 7.771 interaccions/publicació.

Les diferents accions que realitza l'usuari amb les publicacions de *Merlí* i *Nit i dia* a Facebook i Twitter es poden consultar al següent gràfic. Les dues sèries presenten nivells similars per a la majoria d'accions. Les dues coincideixen a situar els *likes* de Facebook com l'acció preferent dels usuaris, en global, amb un 61% i un 65%, respectivament, fet poc sorprenent si tenim en compte el conjunt gràfic anterior. En segon lloc, *Merlí* registra un percentatge elevat de "m'agrada" de Twitter, que supera amb escreix la resta d'accions. En canvi, *Nit i dia* obté un volum similar de "m'agrada" a Twitter (11%) i de comentaris a Facebook (11%). Els comentaris a Twitter són l'acció que obté un menor percentatge en les dues sèries, amb un 1% i un 2% en el cas de *Merlí* i *Nit i dia*.



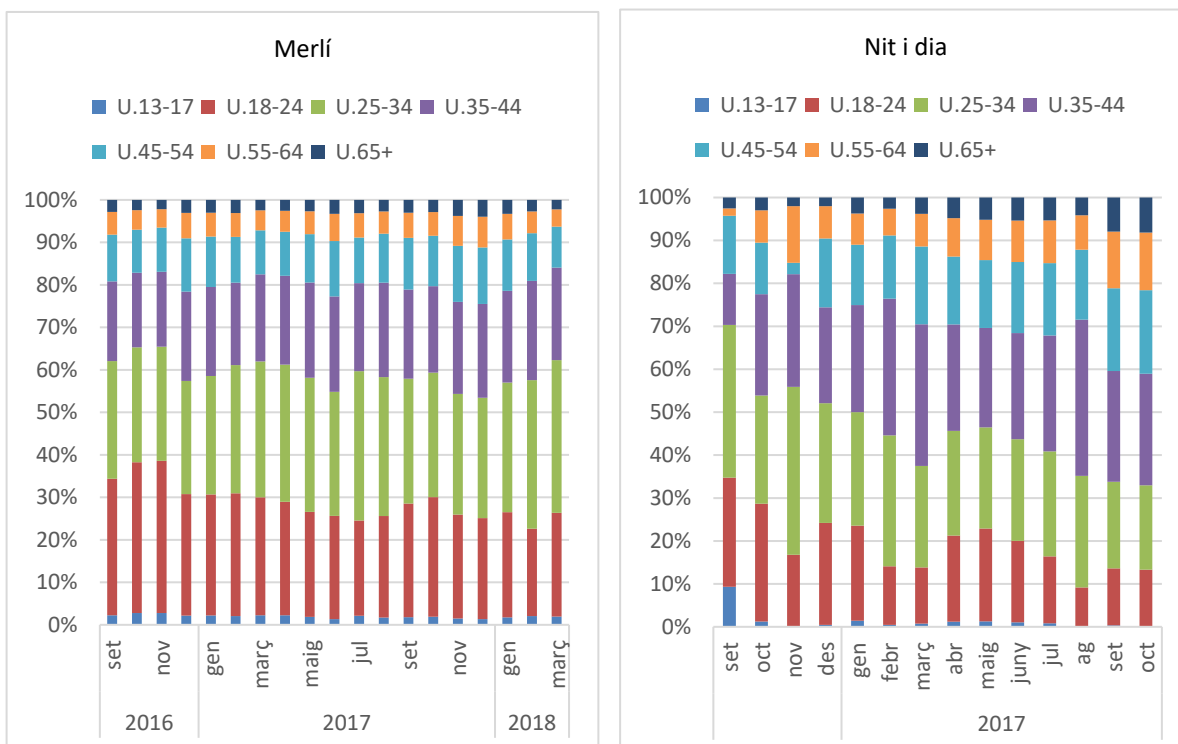
Gràfic 396. Interacció de *Merlí* (esquerra) i *Nit i dia* (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media DatknoSys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

La visibilitat, en termes absoluts, presenta una distribució equilibrada entre les dues xarxes, amb aproximadament un 50% de les impressions orgàniques a Facebook i Twitter, mentre que la captació, com ja havíem detectat en l'anàlisi d'audiència digital, és força superior en el cas de Facebook, amb un 86% i un 85% de les reproduccions en directe i ALC per a *Merlí* i *Nit i dia*, respectivament.



Gràfic 397. Visibilitat i Captació de Merlí (esquerra) i Nit i dia (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per últim, sobre la distribució demogràfica de l'audiència de les publicacions del programa, *Merlí* rejoyeneix molt la distribució demogràfica de l'audiència del perfil corporatiu de TV3cat, tal com hem pogut observar al punt de resultats anterior. Els joves de 18-24 anys mantenen un valor relatiu mitjà del 37% durant tot el període d'anàlisi, seguits dels de 25-34 com el *target* més nombrós de l'abast de l'activitat original a Facebook d'aquesta sèrie. En canvi, *Nit i dia* s'ajusta més al perfil corporatiu, amb un pes dels individus de 18-24 anys decreixent i un pes superior dels que es troben entre els 25-44 anys. També s'aprecia un creixement gradual dels de 55 a 65+ anys entre l'inici i la finalització del període.



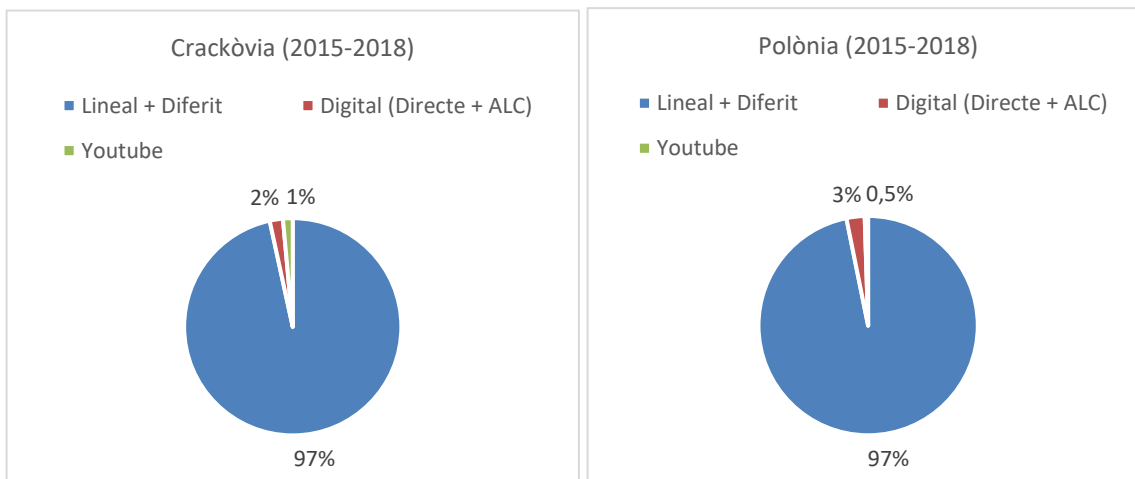
Gràfic 398. Abast de les publicacions de Merlí (esquerra) i Nit i dia (dreta) de les publicacions a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.3.2.3. Gènere entreteniment

5.3.3.2.3.1. Polònia/Crackòvia

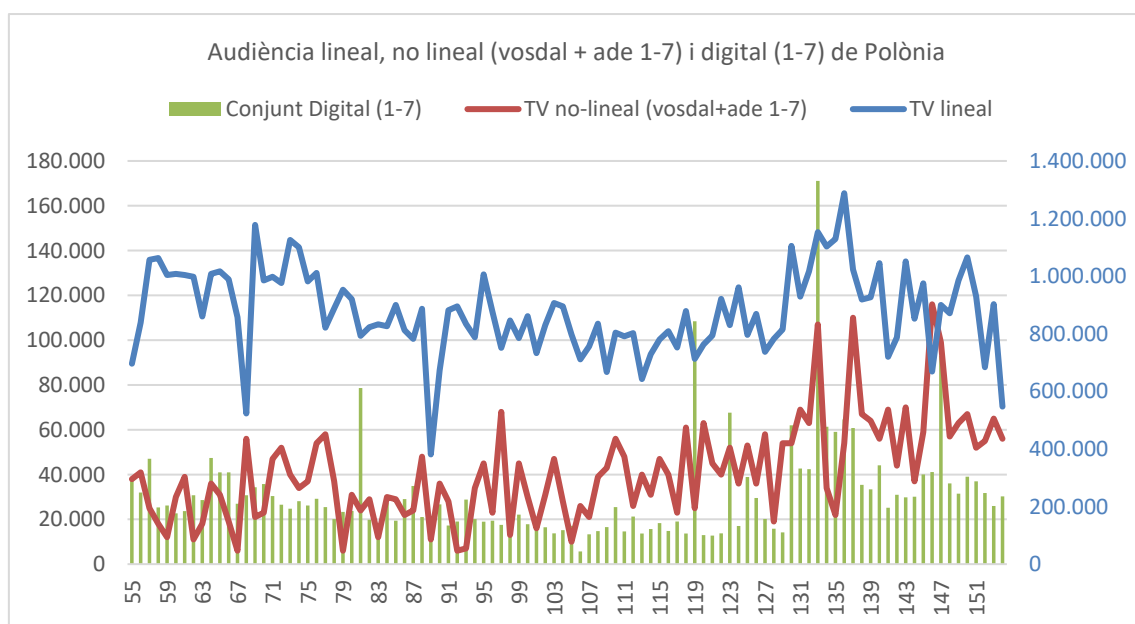
Les dues coproduccions de TV3 amb Minoria Absoluta dedicades a la sàtira política i a l'actualitat esportiva van esdevenir espais d'entreteniment de referència per a la cadena en l'àmbit lineal, digital i social, tal com podem comprovar en aquest apartat. Tot i així, el *Crackòvia* va tenir un important descens d'audiència a partir de l'any 2016 que va suposar la seva no renovació per a la temporada 2017-2018.

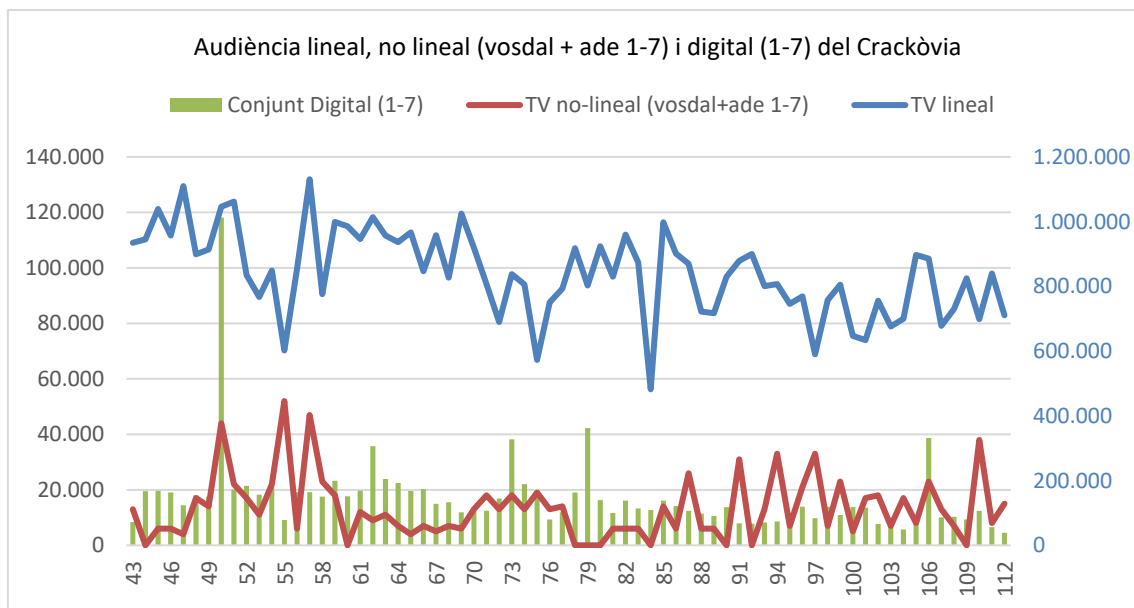
Dit això, tal com s'observa en les següents gràfiques, els dos programes registren el mateix nivell de rendiment global en temps de consum en l'àmbit lineal (97%), mentre que el consum digital del *Crackòvia* se situa en el 2%, davant el 3% del *Polònia*. En el cas de la distribució a YouTube, el primer programa registra un 1%, i el *Polònia* baixa fins al 0,5%. Serà clau tenir en compte que ambdós programes són els que aporten un major consum al global de la Corporació en aquesta plataforma.



Gràfic 399. Composició del consum (minuts) de Crackòvia (esquerra) i Polònia (dreta) per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, Todos los sistemas de distribución, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)), Adobe Analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

Sobre l'evolució del consum per a cada àmbit, els programes descriuen tendències oposades. Per una banda, el Polònia passa de descriure un decreixement continuat de totes les audiències entre el capítol 55 i el 116, tot just abans de l'octubre de 2017, a revertir aquesta tendència justament a partir d'aquest mes. Aquest resultat és lògic si tenim en compte el fort vincle del contingut del programa amb l'actualitat política. Són molt significatius els creixements sobtats del consum en diferit per als 133 (107.000 espectadors), 137 (110.000) i 147 (90.000) que tractaven l'1 d'octubre, homenatge als empresonats i el vídeo promocional de la Casa Reial, mentre que en el cas del consum digital, coincideixen a presentar aquests resultats al primer (171.112 usuaris únics) i darrer capítol (92.971) analitzats.





Gràfic 400. Evolució del consum (Usuaris únics/Audiència acumulada) de Polònia (dalt) i Crackòvia (baix) per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Pel que fa al *Crackòvia*, s'aprecia un descens del consum lineal en directe i en diferit, i passa d'una audiència acumulada de 935.000 per al capítol 43 als 711.000 del darrer capítol examinat. En el cas de l'audiència en diferit, després de la màxima de 52.000 que registra per al capítol 55, tanca el darrer capítol amb 15.000 espectadors. L'audiència digital presenta una evolució similar, passa de registrar 19.550 espectadors al capítol 43 als 9.000 del darrer.

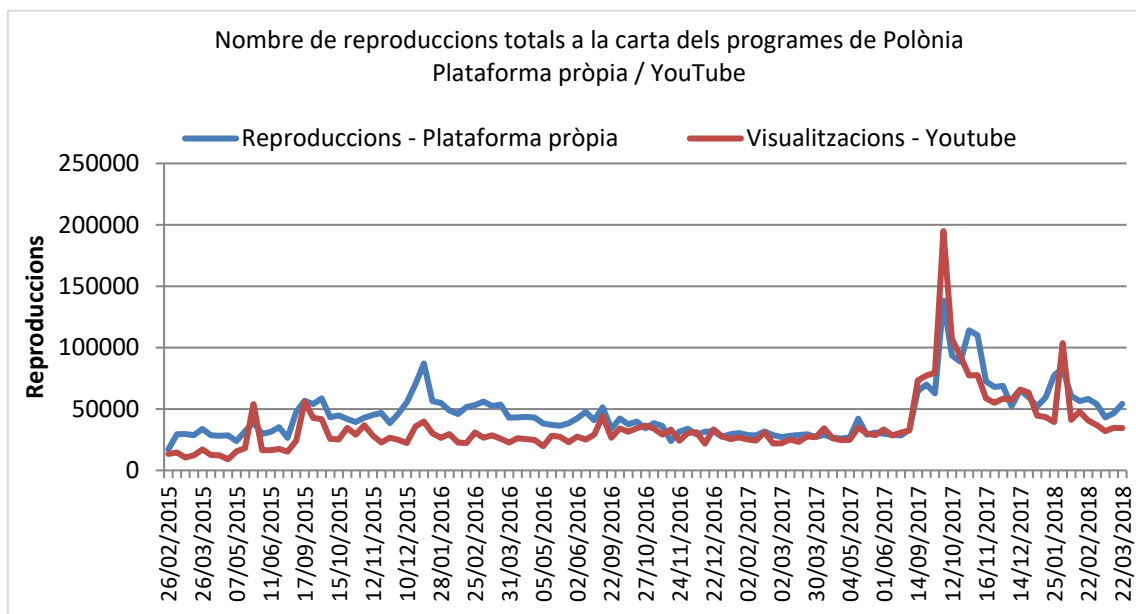
És interessant apreciar com en aquest cas i en el del *Polònia*, al contrari del que hem observat en el cas dels programes de ficció, les caigudes d'audiència lineal en període d'emissió es combinen amb lleugers creixements del consum digital i en diferit.

En relació amb el rendiment a YouTube envers el 3alacarta, cal remarcar la importància del *Crackòvia* i el *Polònia* per al rendiment dels canals de la Corporació a la plataforma, fins i tot després que el primer no renovés temporada. Amb això, abans d'introduir les claus del consum del programa, cal aclarir que al canal del *Polònia* i el *Crackòvia* s'ofereixen dos tipus de format de contingut: programes sencers i clips de vídeo. Són justament els clips de vídeo, en el cas del *Crackòvia*, els que figuren com els continguts més vistos del conjunt de l'oferta de la Corporació a YouTube.

Sobre el *Polònia*, es detecten diferències significatives en el consum al 3alacarta i a YouTube en funció del format de contingut. El 3alacarta és la plataforma on s'acumula la major part del consum (reproduccions i temps mitjà) per als programes sencers. El creixement de reproduccions entre temporades és d'un 27% (2016 a 2017) i d'un 55,4% (2017-març del 2018). YouTube és, en canvi, la plataforma on es produeix, amb diferències significatives, la major part del consum per als clips de vídeo. Els clips que es

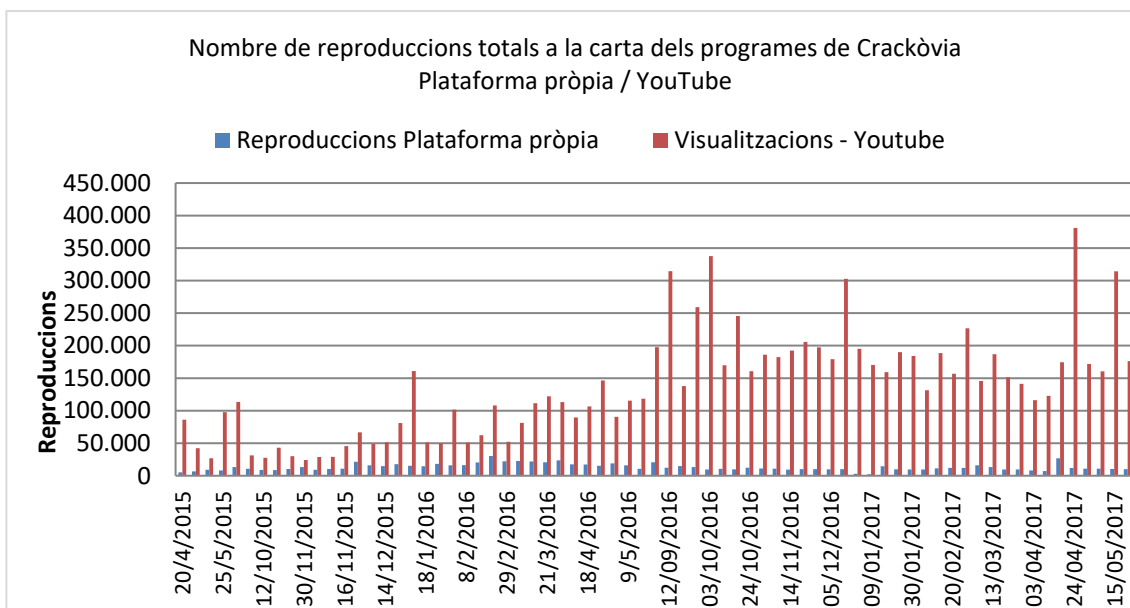
pugen a YouTube van obtenir un 86,64% més de visualitzacions que al 3alacarta durant tot el període analitzat.

La cobertura de l'actualitat política a partir de l'octubre del 2017 mostra una clara influència sobre els increments de consum de clips de vídeo al 3alacarta i a YouTube en relació amb el mateix període del 2015 i 2016. A més a més, han influït en el fet que les corbes de consum (reproduccions i temps mitjà) dels programes sencers s'igualin per a YouTube i la plataforma pròpia.



Gràfic 401. Evolució del consum a YouTube dels programes sencers de Polònia (dalt) i Crackòvia (baix).
Font: Elaboració pròpia a partir de YouTube analytics i d'Adobe analytics

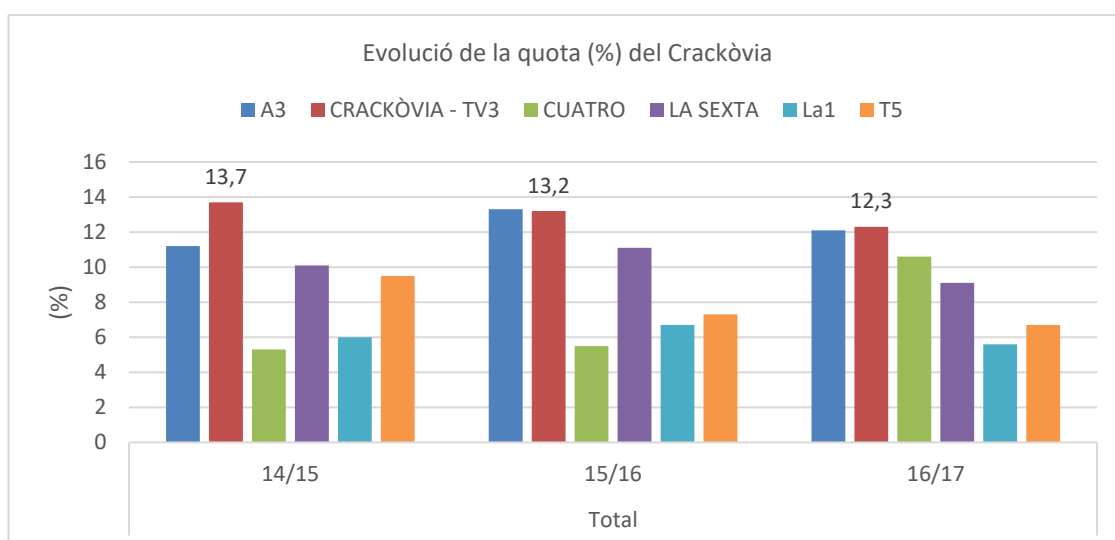
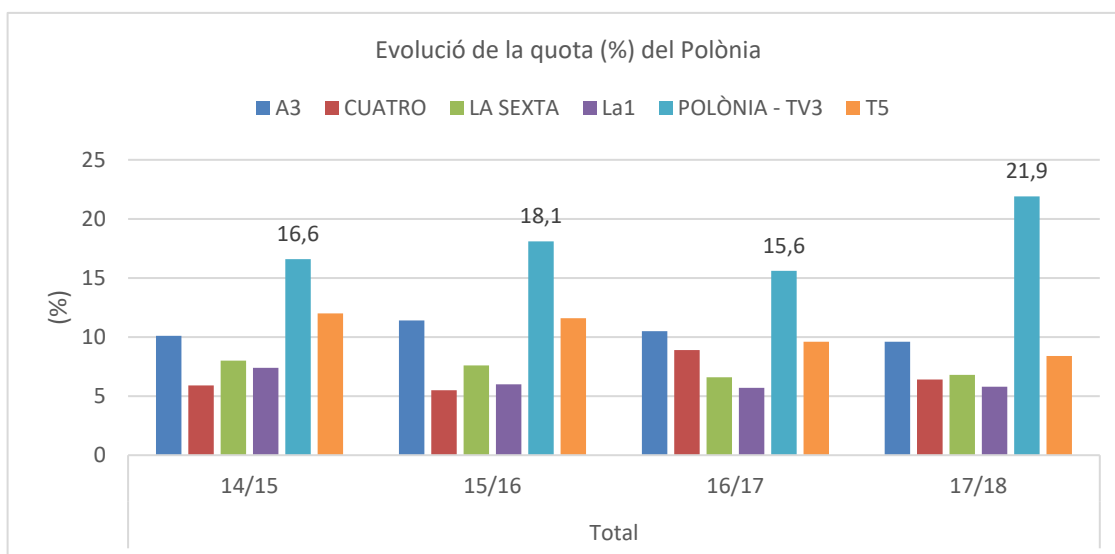
En cas del *Crackòvia*, podem dir que YouTube ha estat la plataforma preferent de consum digital del contingut entre 2014 i 2017, independentment del format (programa sencer o clip) i de la data de publicació. Les diferències que es detecten a nivell de programa, es reforcen en l'anàlisi de la corba de consum diari a la carta, on a més a més s'observa un increment significatiu de les reproduccions entre 2015 i 2016, i la consolidació d'aquest creixement la darrera temporada del 2017. De fet, resulta especialment interessant comprovar com el 2016, i específicament l'any que coincideix amb la finalització del programa, concentren la major part del consum respecte al 2015.



Gràfic 402. Evolució del consum a YouTube dels programes sencers de Polònia (dalt) i Crackòvia (baix).
Font: Elaboració pròpia a partir de YouTube analytics i d'Adobe analytics

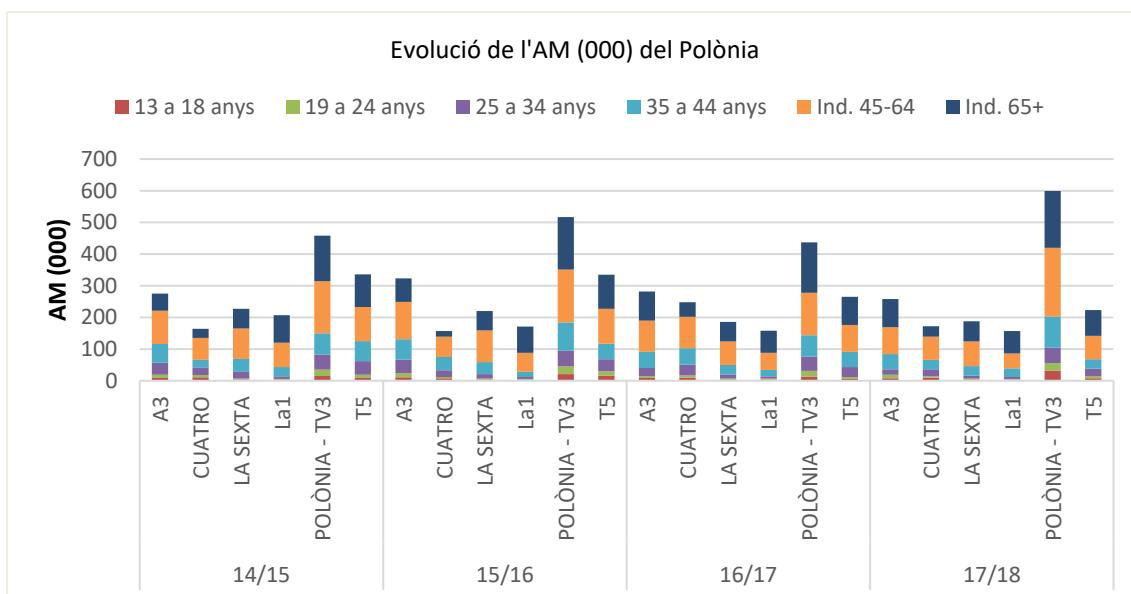
Per últim, per a aquests dos programes és important fer un apunt dels demogràfics de YouTube. En el cas del *Polònia*, un 84,1% de les visualitzacions les van realitzar usuaris homes. Per edats, la major part de les visualitzacions les realitzen usuaris d'entre 25 i 34 anys (37,2%), seguits dels usuaris d'entre 18 i 24 anys (28,7%). En el cas del *Crackòvia*, la situació és similar: per a programes sencers, el 94,6% de les reproduccions han estat realitzades per homes, i, quant a l'edat, hi ha un predomini dels usuaris entre 18 i 24 anys (39,6%) i entre 25 i 34 anys (33,3%). A nivell geogràfic, un 36% de les reproduccions es fan fora de l'Estat espanyol, i destaca Mèxic, l'Argentina, Colòmbia i el Perú, que n'acumulen un 18%, fet que ratifica el caràcter internacional de l'audiència del programa per a aquesta plataforma.

Sobre l'audiència lineal, el *Polònia* i el *Crackòvia* registren un decreixement especialment notable amb els resultats que obtenen la temporada 16-17 (la darrera del *Crackòvia*). En el cas de *Polònia*, s'aprecia una recuperació influïda principalment pels fets d'actualitat política, que té un efecte sobre l'interès del públic sobre el programa, que passa d'una quota mínima del 15,6% al 21,9% de la següent temporada. La seva major competència ha estat Telecinco (*Gran Hermano* i *Supervivientes*) i Antena 3 (franja final d'*El Hormiguero*) en el cas de les tres primeres temporades que es troben a la gràfica. Pel que fa al *Crackòvia*, ja mostrava una quota força inferior al *Polònia* des de la temporada 14-15, passant de 13,7% de quota al 12,3% de la seva darrera temporada. La seva competència principal és *El Hormiguero* i, amb un efecte més significatiu, *El Intermedio*.



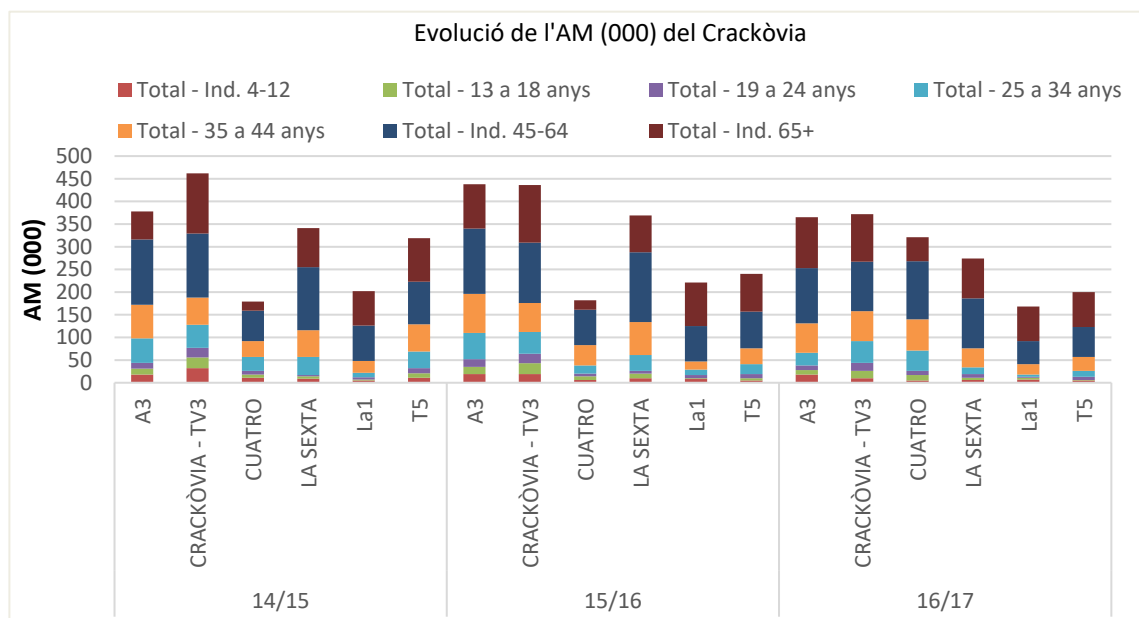
Gràfic 403. Evolució de la quota (%) del Polònia (dalt) i el Crackòvia (baix). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

En relació amb el perfil d'audiència, el *Polònia* i el *Crackòvia* coincideixen a situar els individus de 45 a 65+ anys entre els seus espectadors majoritaris, situació que encaixa amb el perfil general de la cadena que els emet. Dit això, és interessant comprovar que hi ha un nombre d'espectadors de 25-34 anys que es mantenen estables durant la major part del període (50.000 espectadors), i que els joves de 13-18 anys només van incrementar la seva presència, molt poc significativa, la temporada que coincideix amb l'octubre del 2017, superant fins i tot el pes dels individus de 19-24 anys. La competència, tal com s'observa a la gràfica, presenta també un perfil *sènior* de públic.

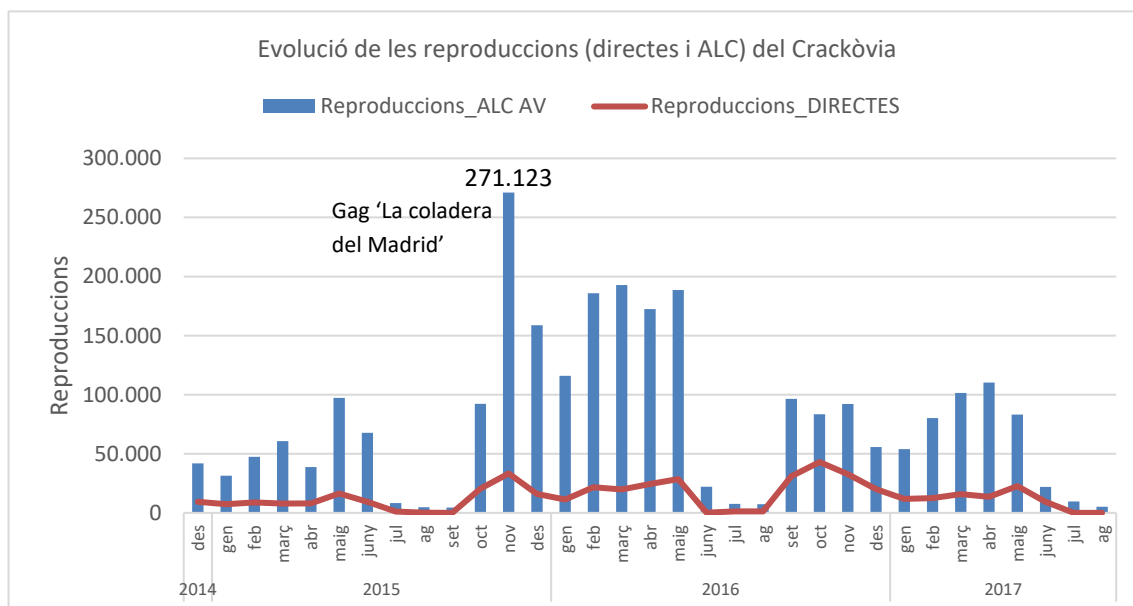


Gràfic 404. Evolució de l'AM (000) del Polònia en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media (Lineal CAT Ind.4+ TSD)

En el cas del *Crackòvia*, el pes del públic infantil de 4-12 anys era rellevant a la temporada 14-15, tot i que amb un pes minoritari respecte del conjunt (25.000 espectadors). Amb la progressiva pèrdua de rendiment del programa, el pes d'aquests individus es va reduir. En tot cas, el gruix del públic està format per individus de 45-65+ anys, que suposen de mitjana un 60% del total d'espectadors d'AM (000). La competència, tal com succeeix en el cas del *Polònia*, presenta una distribució similar a la mitjana de la cadena.



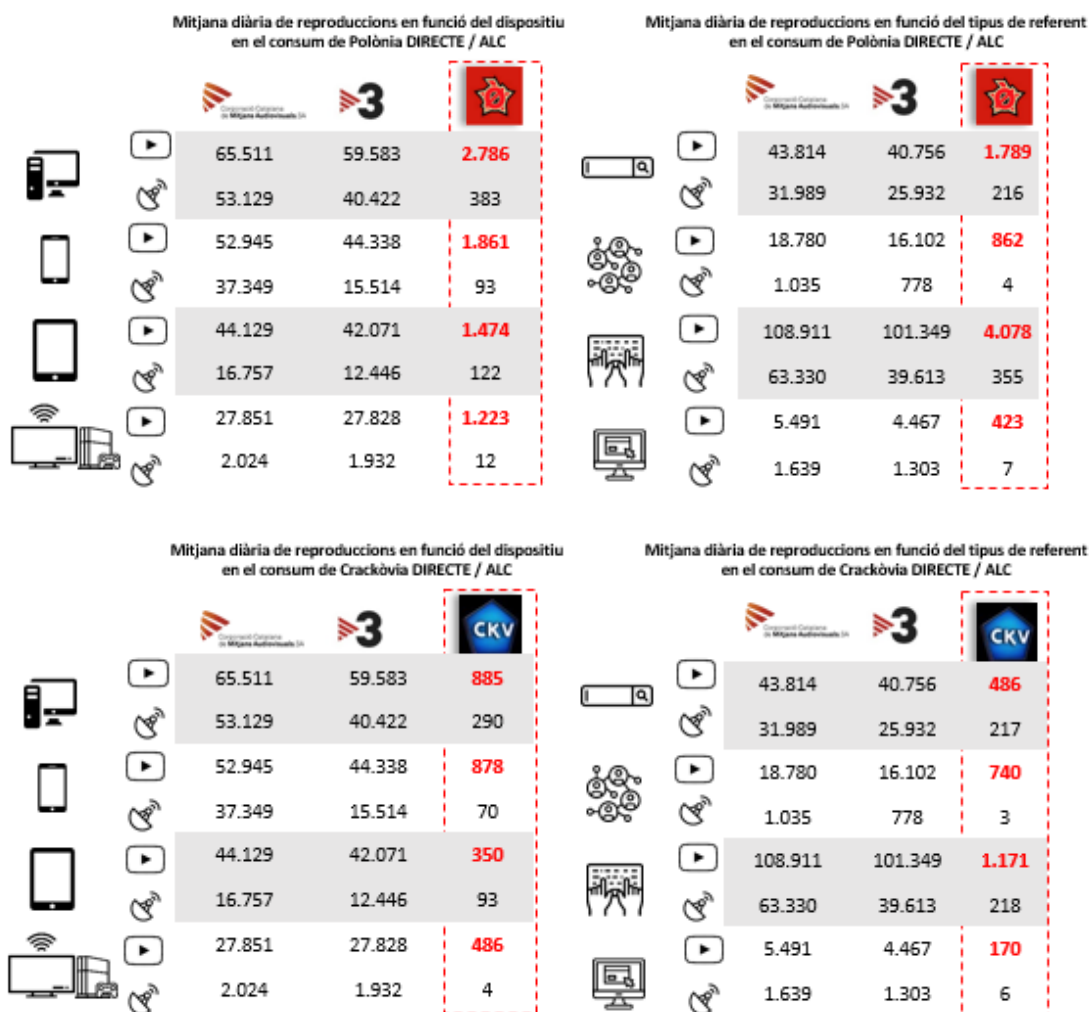
Gràfic 405. Evolució de l'AM (000) del Crackòvia en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Kantar Media (Lineal CAT Ind.4+ TSD)



Gràfic 406. Evolució de les reproduccions en directe i ALC de Polònia (dalt) i Crackòvia (baix). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

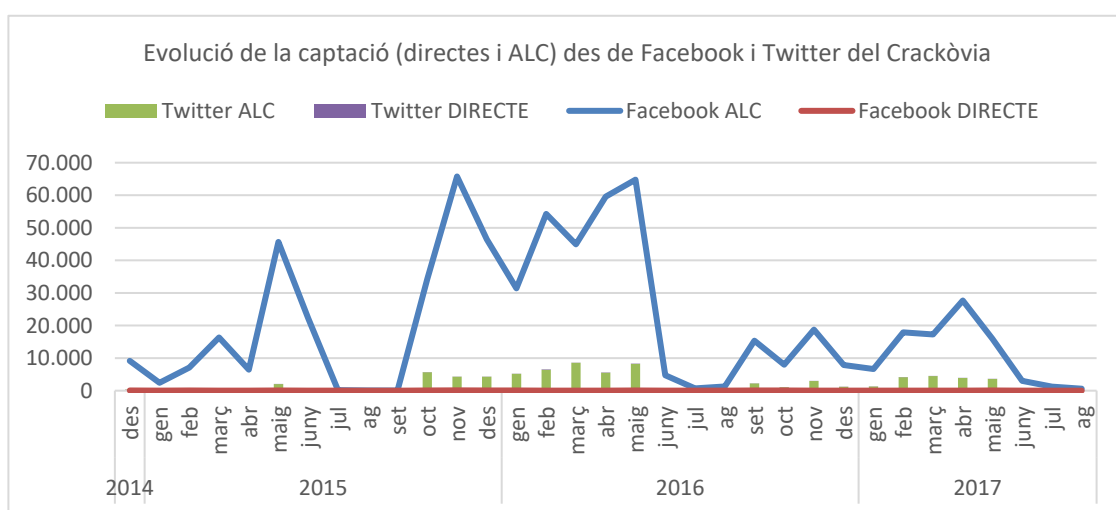
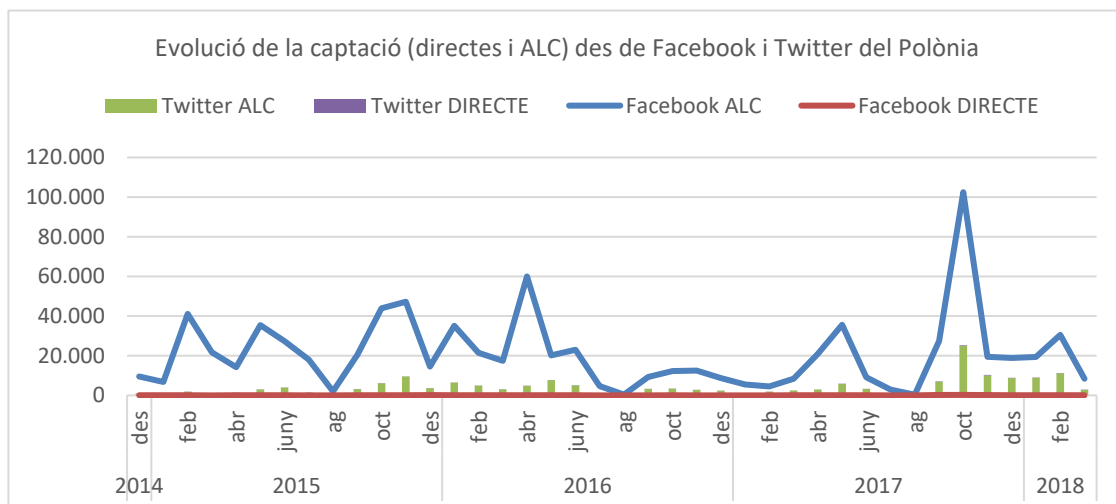
D'altra banda, el nivell de vinculació en temps mitjà per reproducció és molt superior per als directes per als dos programes, mentre que l'ALC se situa a molta distància i es manté estable durant tot el període, amb 10 minuts/reproducció de mitjana del *Crackòvia* i 15 minuts del *Polònia*. Pel que fa als directes, *Crackòvia* s'estabilitza amb una vinculació de 30 minuts de mitjana a partir de l'octubre del 2015 i fins a la finalització, el tancament de la temporada 16-17. *Polònia* presenta una distribució similar, però coincidint amb l'augment sobtat de reproduccions de l'octubre del 2017 disminueix la seva vinculació i es manté fins al final del període sobre els 21 minuts/reproducció, nivells molt propers als del consum ALC.

En relació amb les modalitats d'accés al contingut, al *Polònia* el PC és el dispositiu d'accés preferent per al directe, i ALC és, a molta distància del mòbil i la televisió connectada + consoles, que obtenen una mitjana diària de reproduccions similar. En canvi, el *Crackòvia* registra nivells similars per al consum ALC i en directe des de PC i mòbils. Per referents, el Typed/bookmarked és el que obté un major volum de reproduccions ALC, mentre que per als directes comparteix posició amb els motors de cerca. El *Crackòvia* també situa el Typed/bookmarked com a referent majoritari, i les xarxes socials se situen en segona posició, a no gaire distància per l'ALC. Això és important perquè es tracta dels pocs programes on les xarxes superen els motors de cerca com a font de captació, després del Typed/bookmarked.



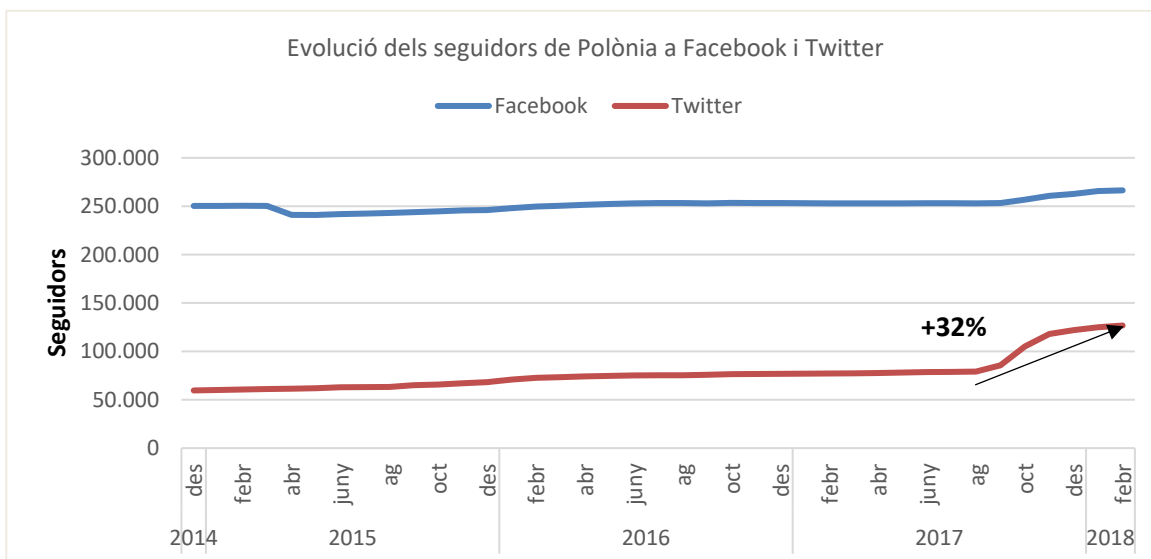
Il·lustració 180. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del Polònia (dalt) i el Crackòvia (baix) en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Específicament, sobre la captació des de xarxes, els dos programes obtenen un volum força superior per a les reproduccions ALC que per als directes. Per xarxes socials, Facebook, tal com s'observa als següents conjunts gràfics, és l'espai preferent de captació per als dos programes. En el cas del *Polònia*, suposa un 80% de la captació ALC de mitjana diària, i en el del *Crackòvia*, un 88%. L'evolució de la captació des d'aquests espais revela que el punt màxim del *Polònia* torna a coincidir amb el moment de màxima intensitat informativa.



Gràfic 407. Evenció de la captació en directe i ALC de Polònia (dalt) i Crackòvia (baix). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, els perfils del *Polònia* i el *Crackòvia* són dels que acumulen un major nombre de seguidors de la mostra de programes examinats. En total, el *Polònia* suma un total de 393.063 seguidors, mentre que el *Crackòvia*, 580.840. D'aquests, un 68% i un 86% es corresponen amb usuaris de Facebook, respectivament. Aquest resultat, en el cas del *Polònia*, no és comú quan podem trobar distàncies molt superiors entre xarxes a la resta de programes de la mostra. De fet, el *Polònia* és el que presenta un major creixement acumulat a Twitter, especialment accelerat a partir de l'octubre de 2017, tal com podeu observar en la següent gràfica.

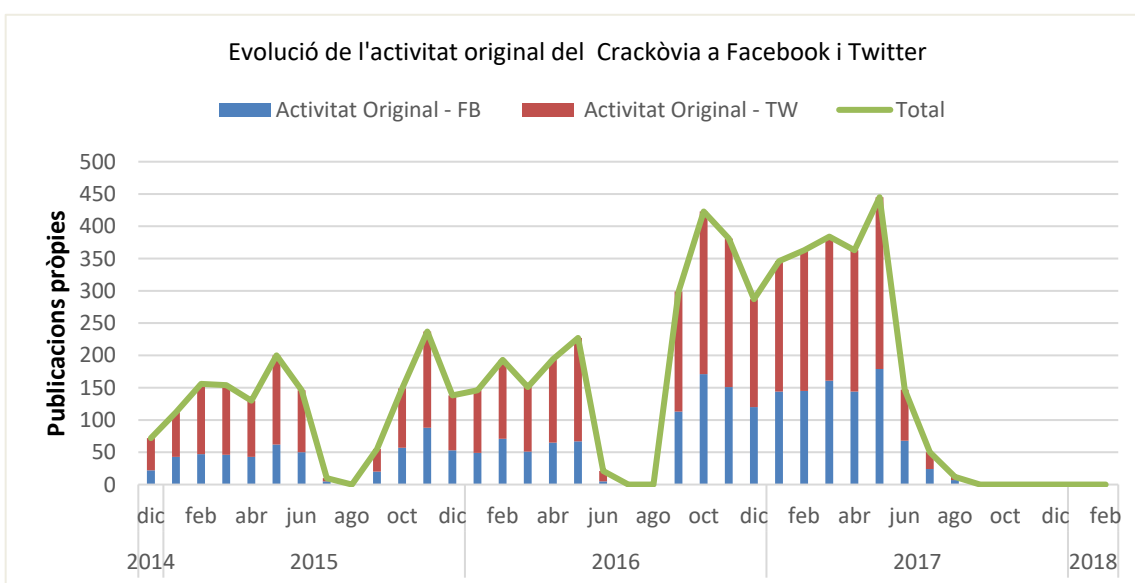
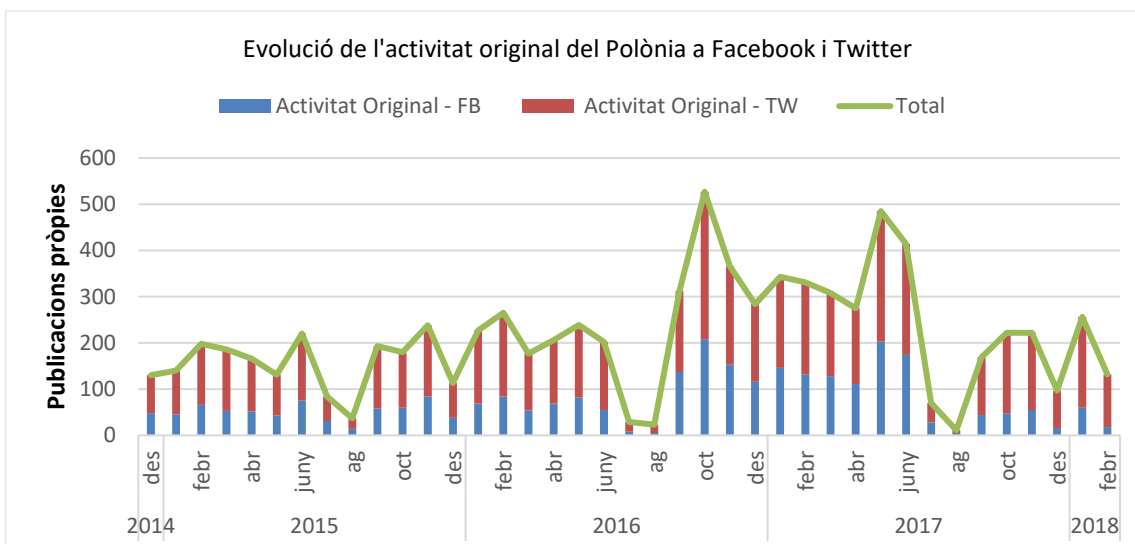


Gràfic 408. Evolució dels seguidors dels perfils de Facebook i Twitter del Polònia. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

Si contrastem aquestes dades amb els nivells d'activitat original, trobem que en els dos casos es destina una major activitat a Twitter, tot i que el màxim volum de seguidors es trobi a Facebook. En el cas del *Polònia*, el volum relatiu per a cada xarxa és del 65% de les publicacions originals a Twitter i un 35% a Facebook, mentre que en el de *Crackòvia*, el percentatge és força similar, amb un 62% a Twitter davant el 38% de Facebook. Aquestes proporcions tan equilibrades entre xarxes podrien explicar-se perquè la gestió digital i social dels dos programes (externa) és gestionada per un mateix equip des del inici fins a la finalització del període³³¹.

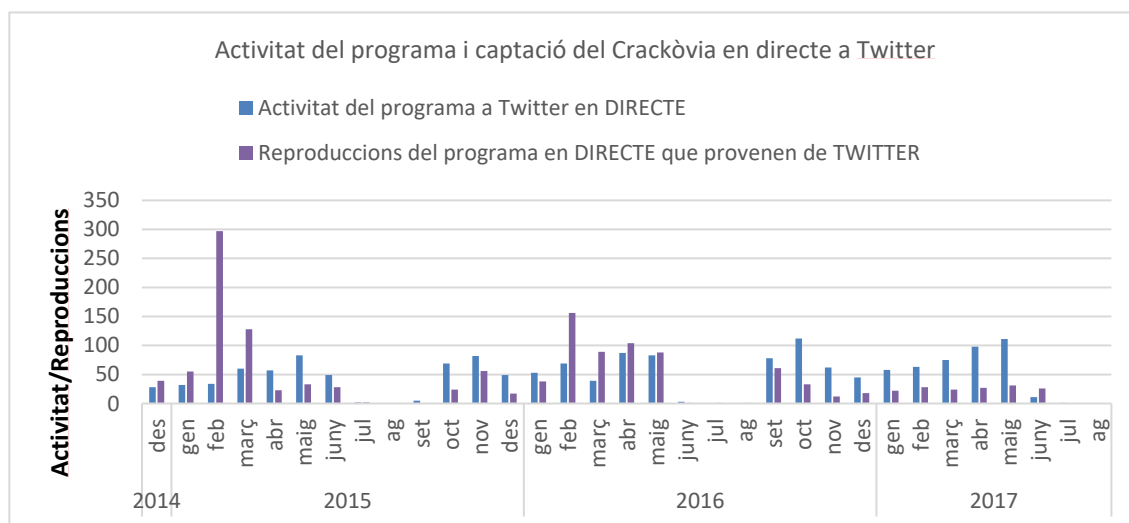
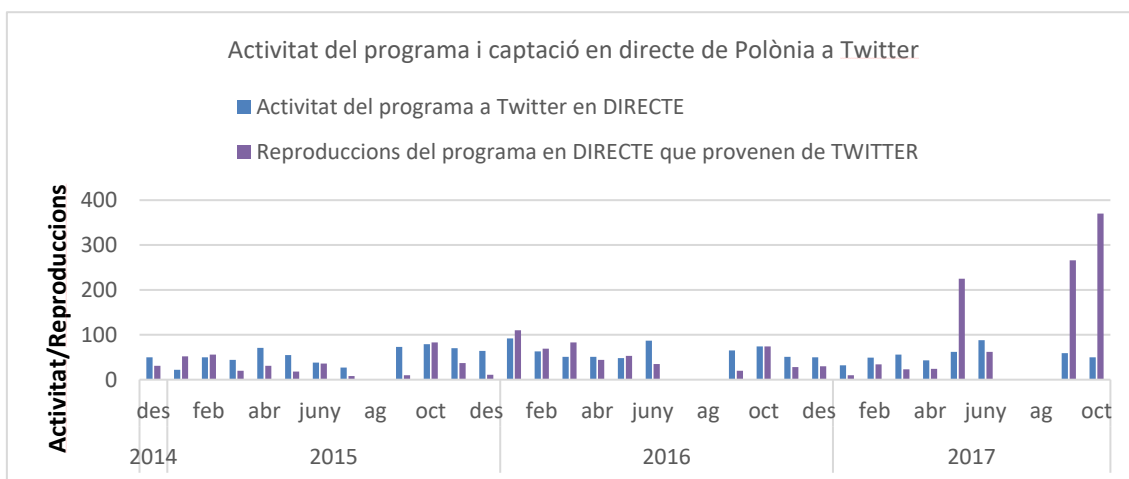
Tot i això, el volum d'activitat original total no ha estat el mateix durant tot el període, si bé els dos programes presenten una evolució similar. En el cas del *Polònia*, es manté estable entre el 2014 i el 2016, per passar a augmentar significativament l'esforç de publicació en totes dues xarxes. Entre el juny i el setembre de 2016 registra un increment de +325 publicacions/mes. El *Crackòvia* també passa d'un període amb un nombre de publicacions total en lleuger creixement entre el 2014 i el juny de 2016, i entre aquesta data i l'octubre de 2017 registra un augment de +124 publicacions/mes.

³³¹ Segons les entrevistes amb professionals de la redacció digital de TV3.



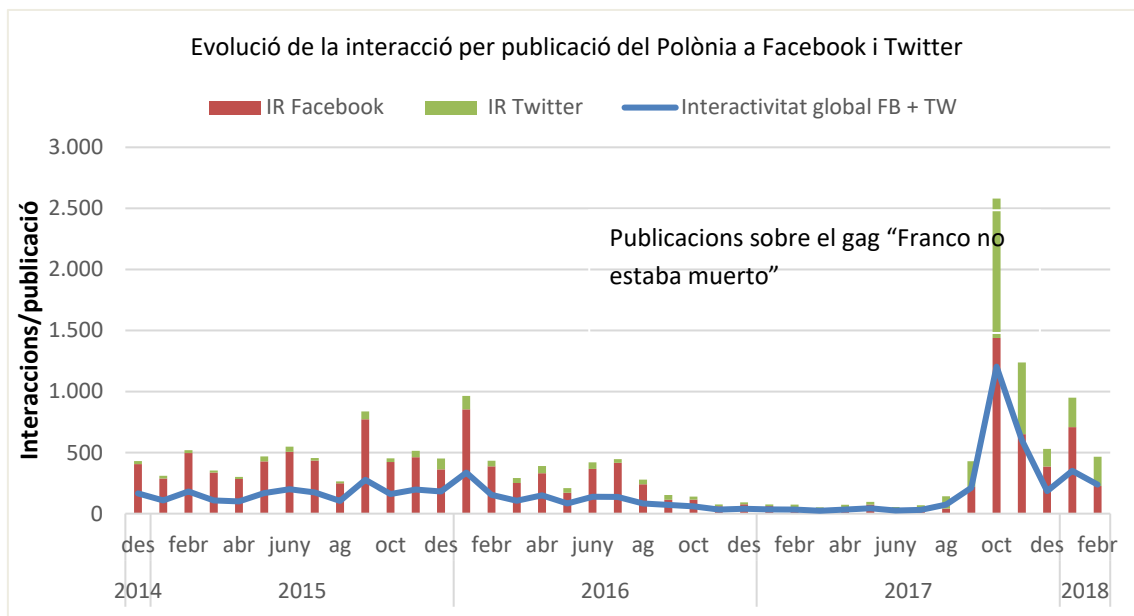
Gràfic 409. Evolució de l'activitat original a Facebook i Twitter del Polònia (dalt) i el Crackòvia (baix). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Segons revela l'anàlisi *second-screen*, Polònia i Crackòvia van destinar un 28% i un 23% de les seves publicacions de Twitter durant el directe. Aquest és un volum força inferior al d'altres programes examinats, situació que afegeix evidència a una estratègia conjunta dels dos programes (gestió externa) i diferenciada de la resta. Els resultats que podeu veure al següent conjunt gràfic revelen que no es pot establir una correlació entre aquest esforç de publicació segona pantalla i la captació en directe *streaming* de cap dels dos programes, ni a Twitter i a Facebook.



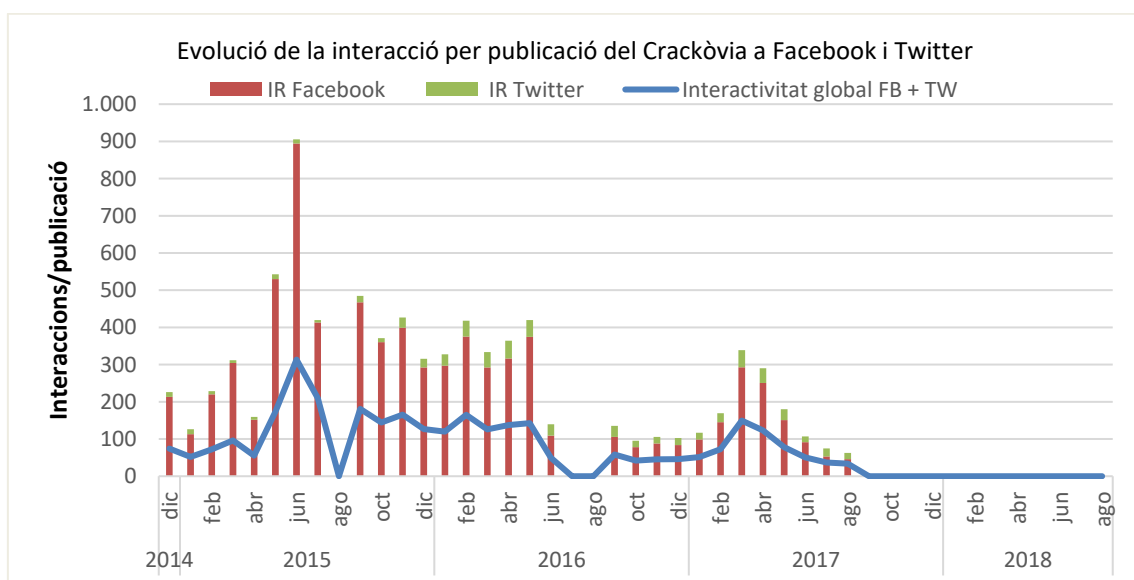
Gràfic 410. Evolució de l'activitat original Twitter i la captació cap al directe streaming del Polònia (dalt) i el Crackòvia (baix). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Així, sobre la interactivitat de les publicacions, revela una evolució de l'indicador que s'ajusta al de l'audiència lineal (quota %) dels programes. En el cas del *Polònia*, la interacció es manté estable amb un lleuger creixement entre el desembre del 2014 (166 interaccions/publicació) i el desembre del 2015 (336 interaccions), i es reverteix aquesta tendència i decreix acceleradament fins a les 26 interaccions/posts del juny del 2017. No és fins al setembre de 2017, amb l'estrena de la nova temporada, que observem un canvi sobtat d'aquesta tendència, amb la màxima coincidint a l'octubre del 2017 (1.204 interaccions/publicació), per mantenir-se després per sobre dels nivells de partida. Per xarxes socials, Facebook és la que aporta durant tot el període una major interacció mitjana, tot i que en la darrera temporada podem localitzar punts on Twitter registra nivells similars (octubre i setembre del 2017).



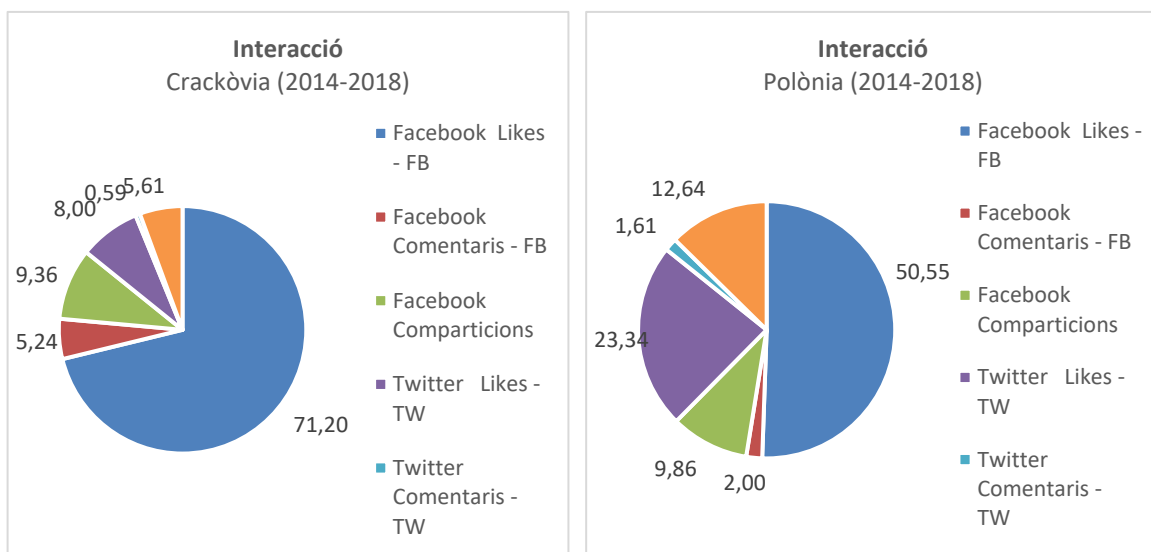
Gràfic 411. Evolució de la interactivitat per publicació a Facebook i Twitter del Polònia. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

En el cas del *Crackòvia*, el decreixement és encara més evident entre temporades. La primera assolix una màxima de 314 interaccions/publicació i el darrer mes d'emissió en registra 51. Per xarxes socials, Facebook és, amb diferències significatives, la que aporta una major interacció mitjana durant tot el període, sense que puguem localitzar punts on es reproduïxi la situació de l'octubre amb el *Polònia*.



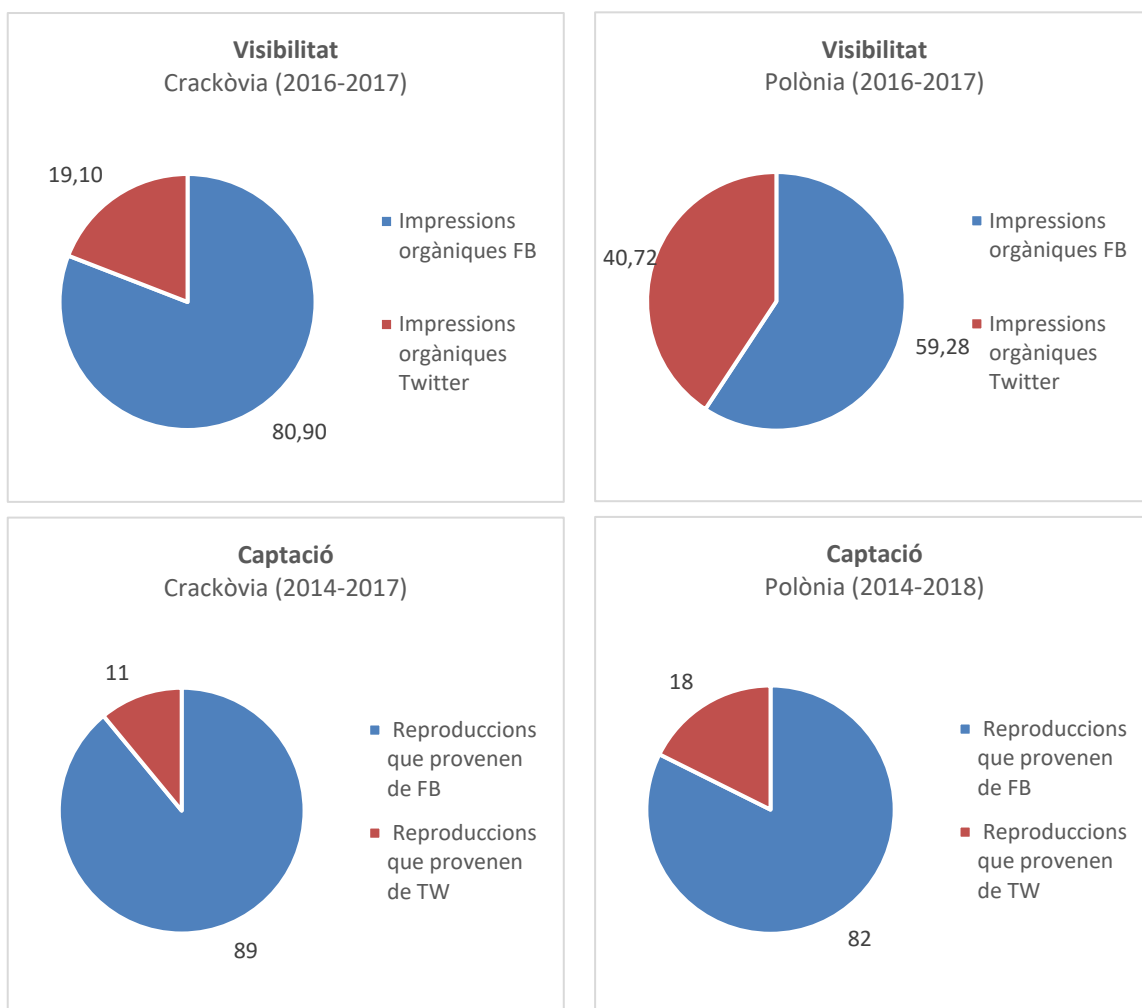
Gràfic 412. Evolució de la interactivitat per publicació a Facebook i Twitter del Crackòvia. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

Després d’haver comprovat que l’activitat original tampoc es correspon amb criteris d’interactivitat, cal explorar la distribució desagregada de les accions dels usuaris envers les publicacions del *Crackòvia* i el *Polònia*. Per una banda, els dos programes coincideixen a tenir una majoria de *likes* com a acció preferent dels usuaris, especialment en el cas del *Crackòvia*, on arriba fins al 71% del total. Per altra banda, només el *Polònia* coincideix a situar un nombre també elevat de “m’agrada” a Twitter (23%), mentre que en el cas del *Crackòvia*, registra un volum relatiu molt similar (8%). Pel que fa a la resta d’interaccions, les comparticions de Facebook tenen el mateix pes relatiu en ambdós programes (9% - 10%). Els comentaris a Twitter, tal com succeeix a la majoria de programes de la mostra, són l’acció menys emprada pels usuaris.



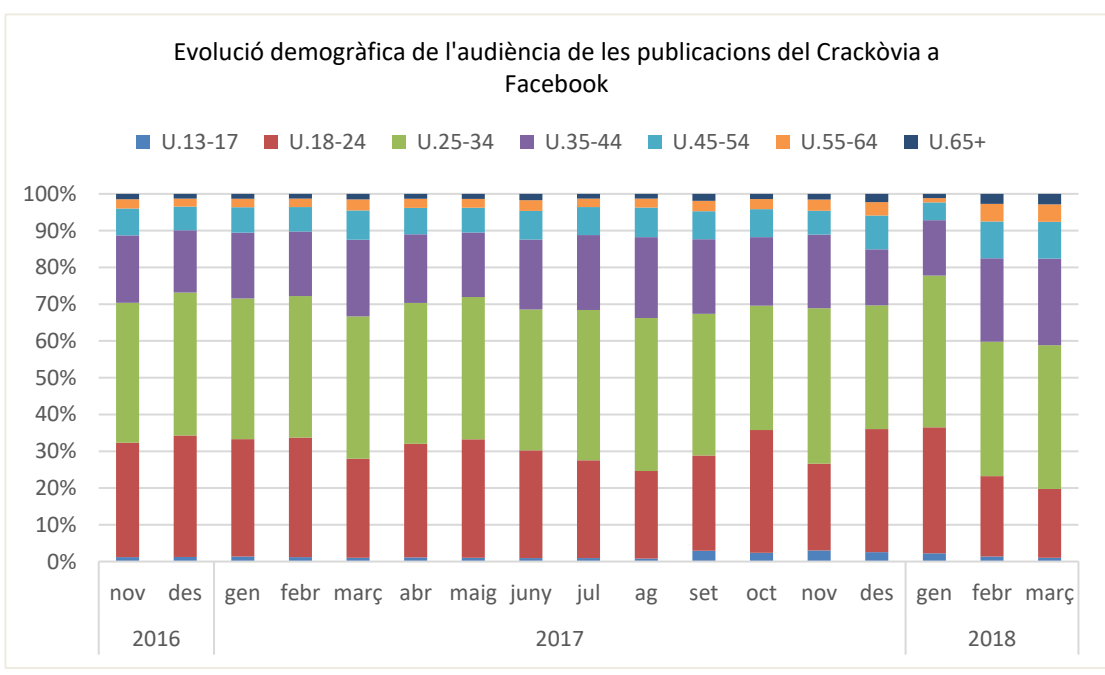
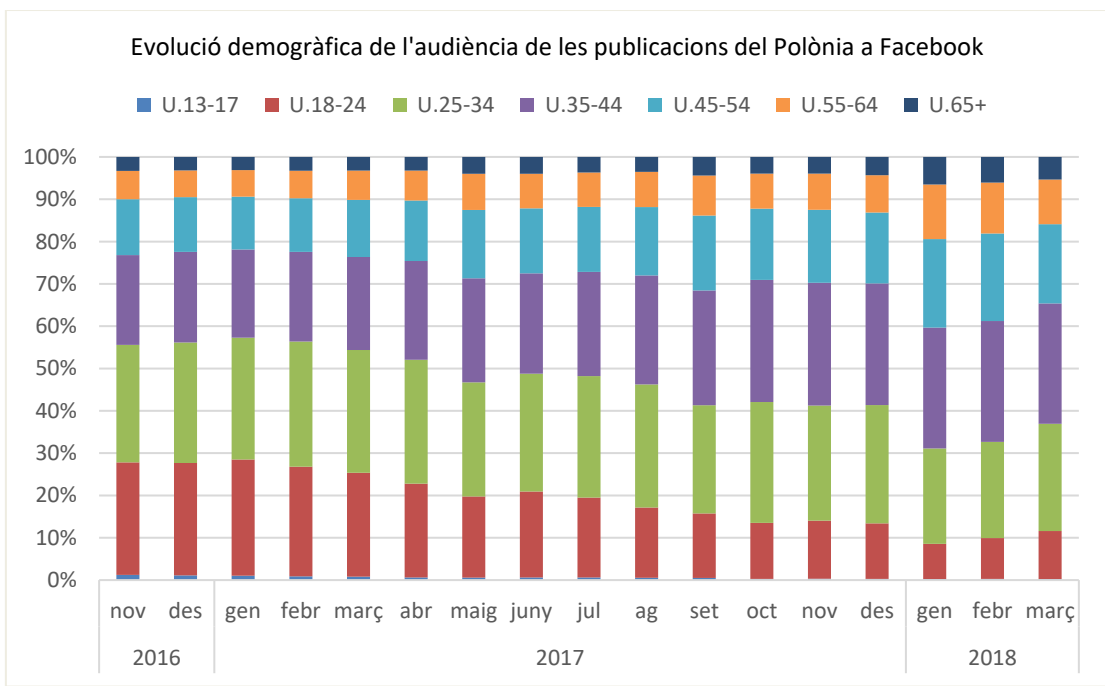
Gràfic 413. Interacció de Crackòvia (esquerra) i Polònia (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datnosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d’Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Pel que fa a la visibilitat i la captació, es pot consultar el següent conjunt gràfic. En primer lloc, el percentatge d’impressions orgàniques de Facebook és força superior en el cas del *Crackòvia* (81%), situació que pot estar vinculada amb un nombre també molt superior de seguidors respecte al que presenta a Twitter. En el cas del *Polònia*, la distribució és equilibrada, amb un 59% a Facebook i un 41% a Twitter. Des del punt de vista evolutiu, cal tenir en compte que el creixement sobtat de l’audiència lineal i digital del *Polònia* va venir també acompanyat d’un canvi en el nombre d’impressions per publicació. Mentre que durant el 2016 i el primer semestre del 2017 Facebook n’obtenia un nombre superior, a partir de llavors trobem que Twitter és el que aporta una major visibilitat. En segon lloc, la captació sí que es manté superior a Facebook durant tot el període. El *Crackòvia* registra un 89% de les reproduccions en directe i ALC provinents de Facebook, xifra que baixa fins al 82% al *Polònia*.



Gràfic 414. Visibilitat i Captació de Crackòvia (esquerra) i Polònia (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

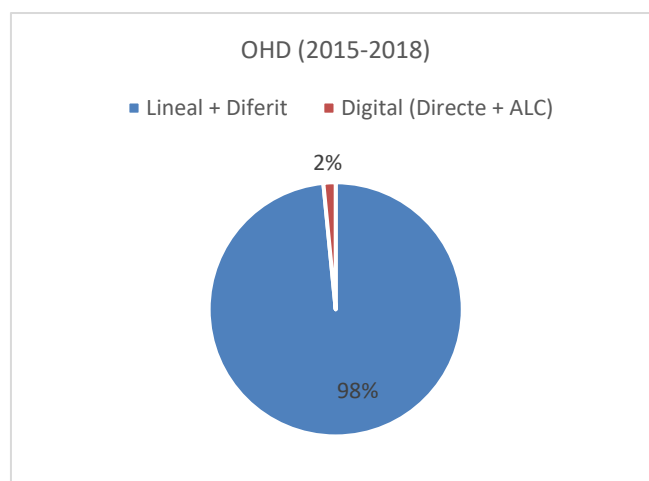
Per últim, cal observar la composició demogràfica de l'audiència que consumeix les publicacions de Facebook dels programes. El *Polònia* presenta una distribució més envellida que la del *Crackòvia*. Si ens fixem específicament en el segment de 25-34 anys, al *Polònia* obtenen un pes similar que els de 35-44, mentre que al *Crackòvia* tenen un pes molt superior. A més a més, els individus de 13-17 anys tenen una presència mínima, que en el cas del *Polònia* desapareix a partir del setembre del 2017 i en el del *Crackòvia* s'incrementen. També cal assenyalar que el pes de l'audiència de 55 a 65+ anys ha anat incrementant-se entre l'abast de l'activitat dels programes. Tot i això, podem confirmar que l'audiència de Facebook és més jove que la que detectem en l'àmbit lineal.



Gràfic 415. Distribució demogràfica de l'abast de les publicacions originals a Facebook del Polònia (dalt) i el Crackòvia (baix). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.3.2.3.2. Oh happy day!

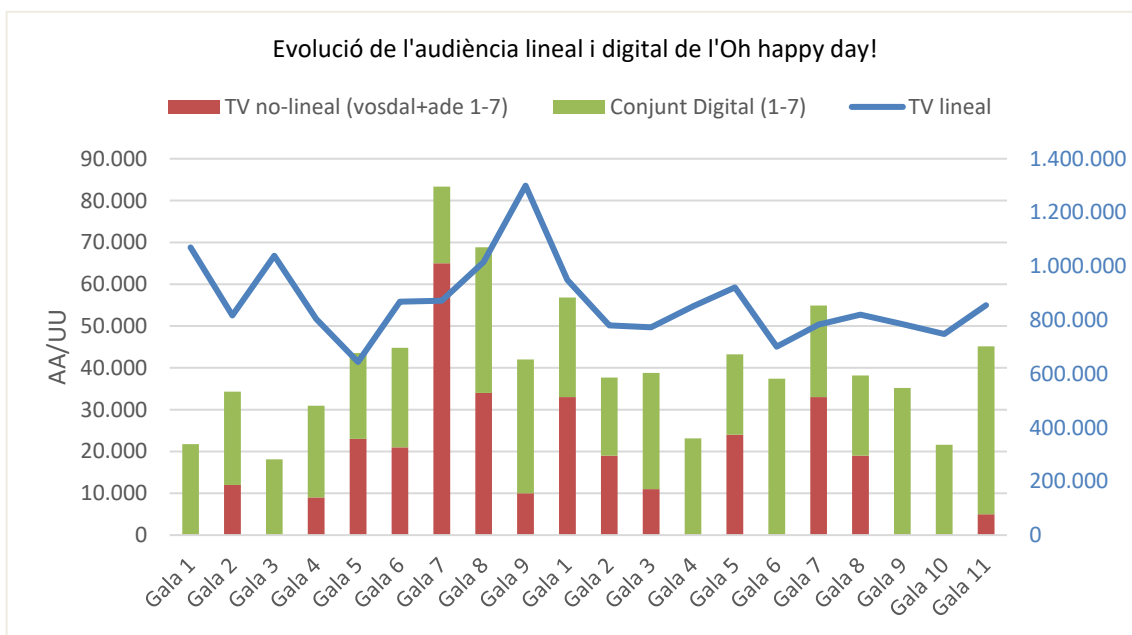
L'*Oh happy day!* (OHD, d'aquí endavant) va ser un concurs de corals i duets musicals de Catalunya que es va mantenir en emissió durant cinc temporades. El nostre període d'anàlisi coincideix amb les tres últimes temporades. En termes generals, tal com s'observa en la següent gràfica, el seu consum global (minuts) es divideix en un 98% lineal i diferit i un 2% digital.



Gràfic 416. Composició del consum (minuts) d'*Oh happy day!* Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

D'altra banda, si analitzem l'evolució de l'audiència de la darrera temporada³³², podem observar que no hi ha una relació clara entre les xifres que registra el programa en l'àmbit lineal (directe) i al diferit i digital. La gala 9, tal com s'observa en la següent gràfica, n'és un bon exemple. És la que obté una millor dada d'audiència lineal (AA) però no de diferit, i es troba a molta distància de l'audiència digital que registra en d'altres gales. També hem de dir que no trobem el mateix efecte de consolidació que en el cas de les ficcions, on cal que s'emetin diversos capítols perquè comencem a detectar un creixement clar de l'audiència en diferit i digital.

³³² Per qüestions tècniques, només podem realitzar la vinculació *cross-media* evolutiva per a la darrera temporada.

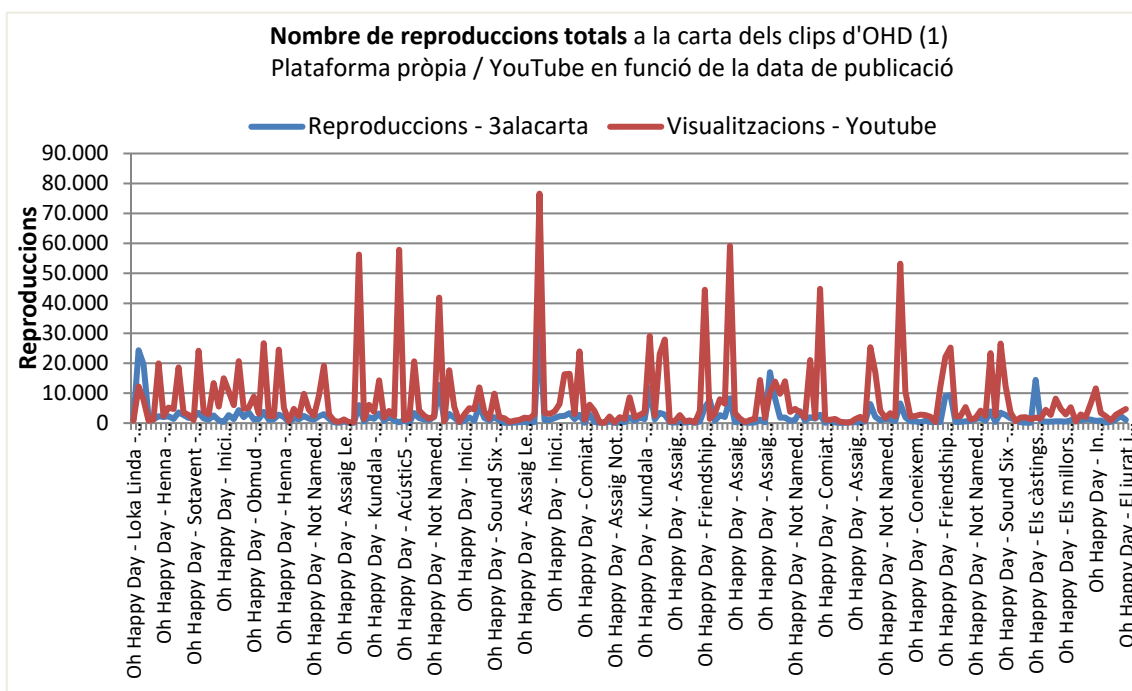


Gràfic 417. Evolució del consum (Usuaris únics/Audiència acumulada) de l'Oh happy day! per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

Els continguts de l'OHD també es distribuïen a través d'un canal específic de YouTube. No s'ha inclòs a la gràfica de rendiment global perquè l'oferta està limitada a una selecció de clips de vídeo que en diversos casos³³³ no coincideix amb els del 3alacarta. A més a més, cal dir que aquest canal només va estar disponible per a la tercera temporada del concurs, que és l'única per a la qual es va generar una oferta específica a la plataforma.

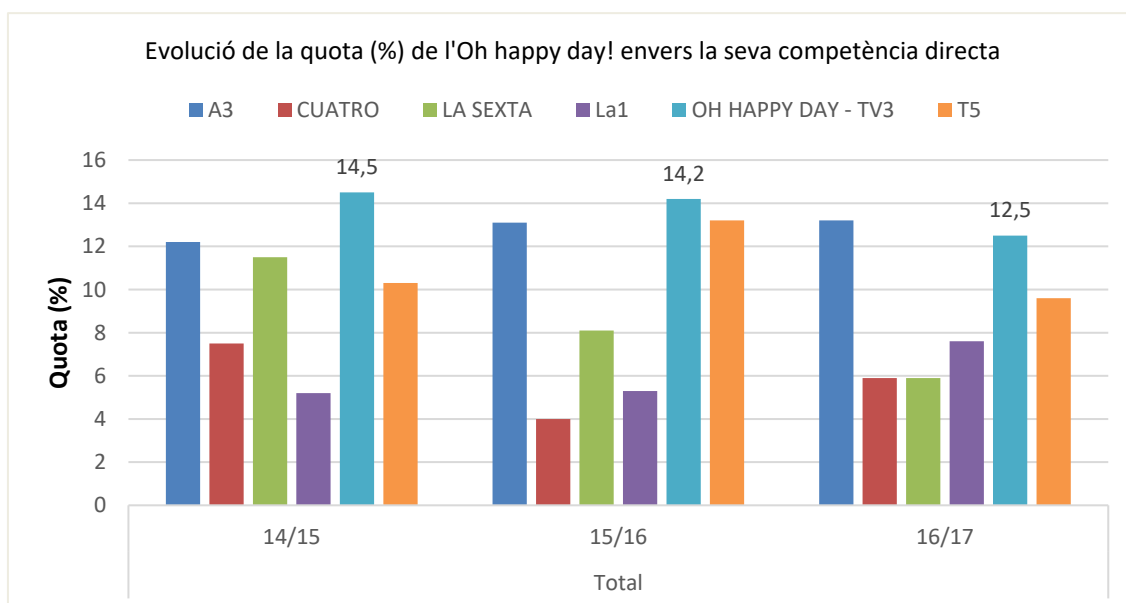
Segons les dades analitzades, part de les quals es troben en la següent gràfica, podem afirmar que YouTube és la plataforma de consum preferent dels clips de vídeo de l'Oh happy day!, amb diferències significatives per a totes les mètriques analitzades. Els clips de vídeo es reproduïen de mitjana un 56.3% més al YouTube que al 3alacarta. No obstant això, el temps mitjà per reproducció és superior al 3alacarta, amb una diferència de +5 minuts amb YouTube. La corba de consum diari revela diferències en el volum de visualitzacions a YouTube i de reproduccions al 3alacarta. La corba de visualitzacions a YouTube s'intensifica a partir del març del 2017 i es manté amb un decreixement progressiu fins al juny del mateix any. La corba de consum al 3alacarta mostra una acumulació de les reproduccions en el període d'emissió del programa i un decreixement sobtat entre temporades i a partir de la finalització de la darrera (gener – abril del 2017).

³³³ La majoria són clips de vídeo d'actuacions i d'assajos dels concursants.



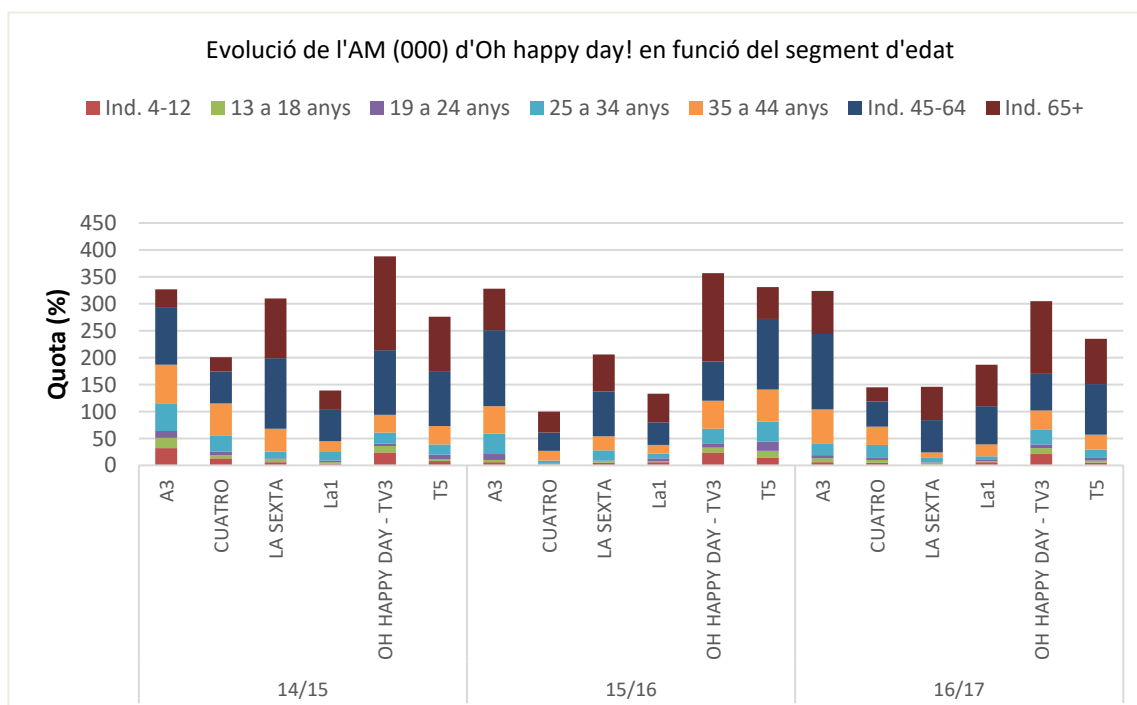
Gràfic 418. Evolució del consum a YouTube dels clips de vídeo de l'Oh happy day!. Font: Elaboració pròpia a partir de YouTube analytics i d'Adobe analytics

Sobre l'audiència lineal, l'OHD va introduir diverses novetats en el format, la selecció (més flexible en la composició dels grups), el jurat i d'altres elements per millorar un rendiment en descens. El programa va passar de posicionar-se +2,3 punts per sobre d'Antena 3 (*El peliculón*) a la temporada 14-15, a registrar una quota de 12,5% el 16-17, a -0,7 punts d'Antena 3 (*El peliculón*). També cal esmentar una posició molt propera de La Sexta (*La Sexta Noche*), especialment la temporada 15-16.



Gràfic 419. Evolució de la quota (%) de l'Oh happy day! Envers la seva competència. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, Todos los sistemas de distribución, CAT, Lineal)

En termes demogràfiques, l'audiència de l'OHD s'ajusta en la seva majoria al perfil típic de TV3 amb un predomini dels individus de 45 a 65+ anys. Aquests tenen un pes relatiu mitjà del 76% si agafem com a referència la temporada 14-15. És interessant senyalar una aportació significativa dels nens de 4-12 anys, tenint en compte la franja d'emissió del programa. Aquesta presència, no obstant, es va reduir de manera destacable la darrera temporada. Pel que fa als joves de 13-18 anys, tenen un pes mínim les tres temporades, tal com succeeix en el cas dels adults joves de 19-24 anys. Aquesta situació, tal com s'observa en la següent gràfica, amb les noves temporades i amb els canvis aplicats en els aspectes esmentats del programa. Podem dir, en tot cas, que *El pelicolón* d'Antena 3 comparteix una distribució similar, tot i que amb una presència menor de nens a partir de la temporada 15-16.

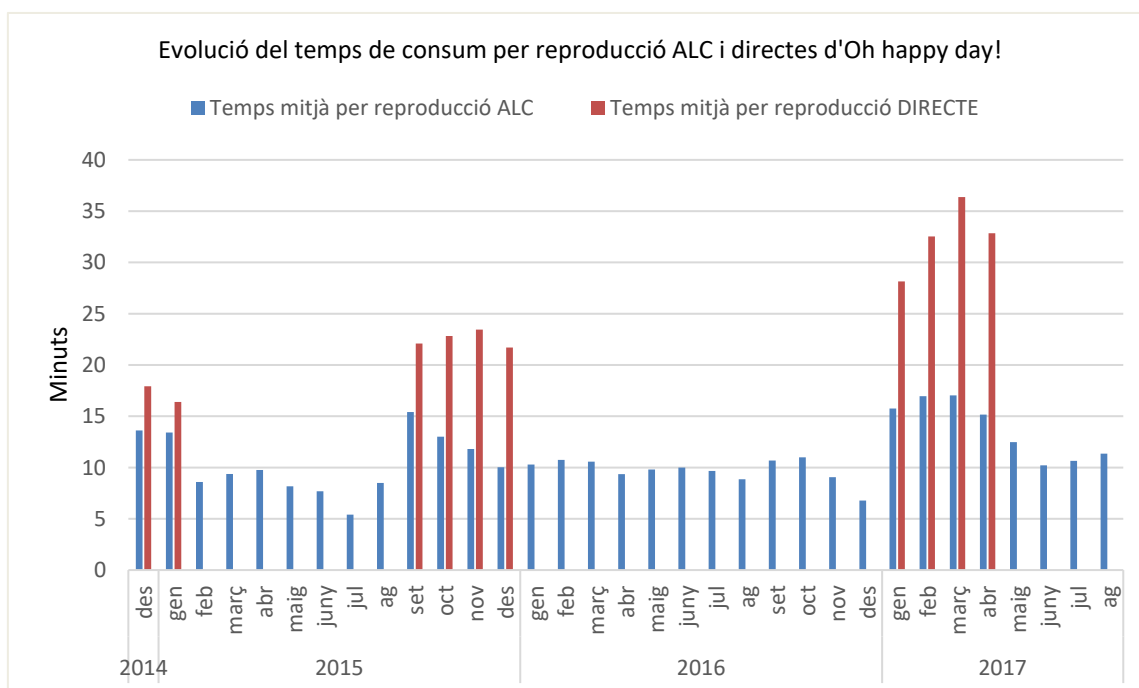


Gràfic 420. Evolució de l'AM (000) de l'Oh happy day! envers la seva competència i en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

L'audiència lineal qualitativa, en canvi, va obtenir millors resultats la primera temporada que la tercera, tot i aquests canvis per millorar la competitivitat de l'espai. Si la primera va registrar, segons les dades del jurat d'espectadors de GfK, una mitjana de valoració global de 8,22 punts, la darrera registra un 8. En tots els casos es troba per sobre, amb un marge mínim, de l'oferta de la competència.

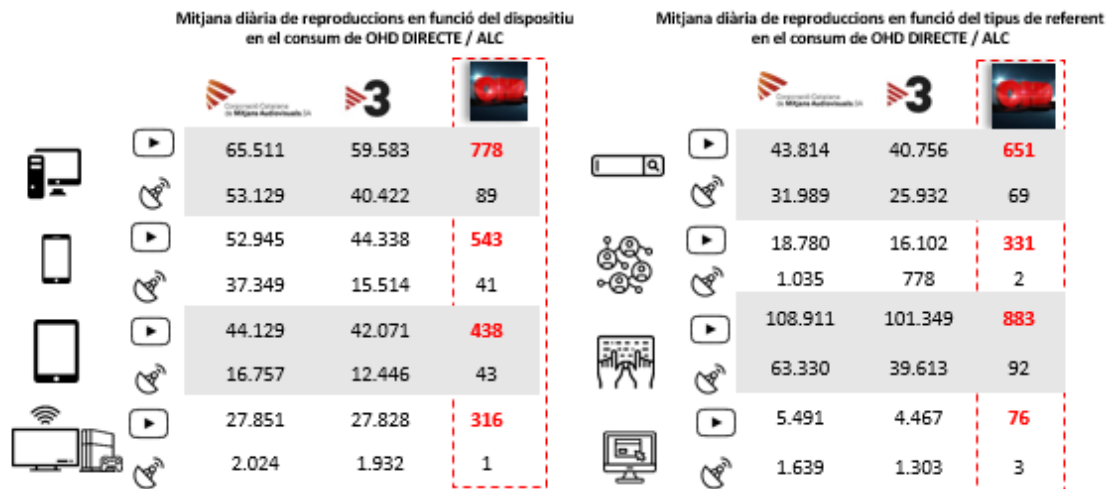
Amb tot això, sobre l'audiència digital, la majoria de reproduccions es produeixen ALC, que se situen a molta distància dels directes. La temporada amb un millor rendiment digital va ser la segona, on el programa assoleix una màxima, que coincideix amb una de les gales finals, de 355.816 reproduccions. En tot cas, resulta més revelador observar

l'evolució del temps mitjà per reproducció. En general, la vinculació de l'usuari és superior en directe, tot i que les dues primeres temporades examinades no presenta diferències remarcables en relació amb el temps que hi destina ALC. El fet a destacar és que la temporada que obté un pitjor rendiment lineal (quota %) és la que registra una vinculació superior, amb una diferència mitjana de +12 minuts/reproducció respecte de la segona edició.



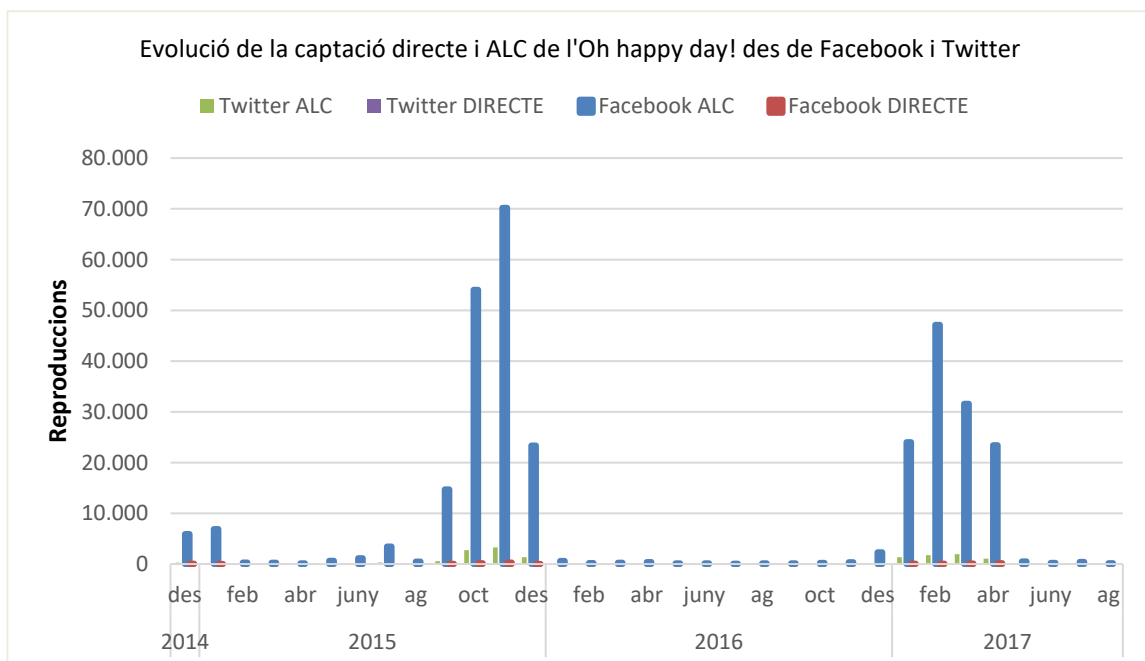
Gràfic 421. Evolució del temps mitjà per reproducció d'OHD. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Pel que fa a les modalitats d'accés al contingut, la major part de les reproduccions en directe i ALC provenen de PC, però es registren valors de mitjana diària molt semblants en el cas dels mòbils i la tauleta, fet a destacar perquè no l'observem en d'altres programes de la mostra. El tipus de referent, en canvi, sí que mostra més diferències tant en directe com ALC, situant el Typed/bookmarked com el primer, a una distància notable dels motors de cerca i en tercera posició les xarxes socials. Aquest darrer referent suposa un 17% del total de reproduccions ALC de mitjana diària.



Il·lustració 181. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC de l'OHD en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

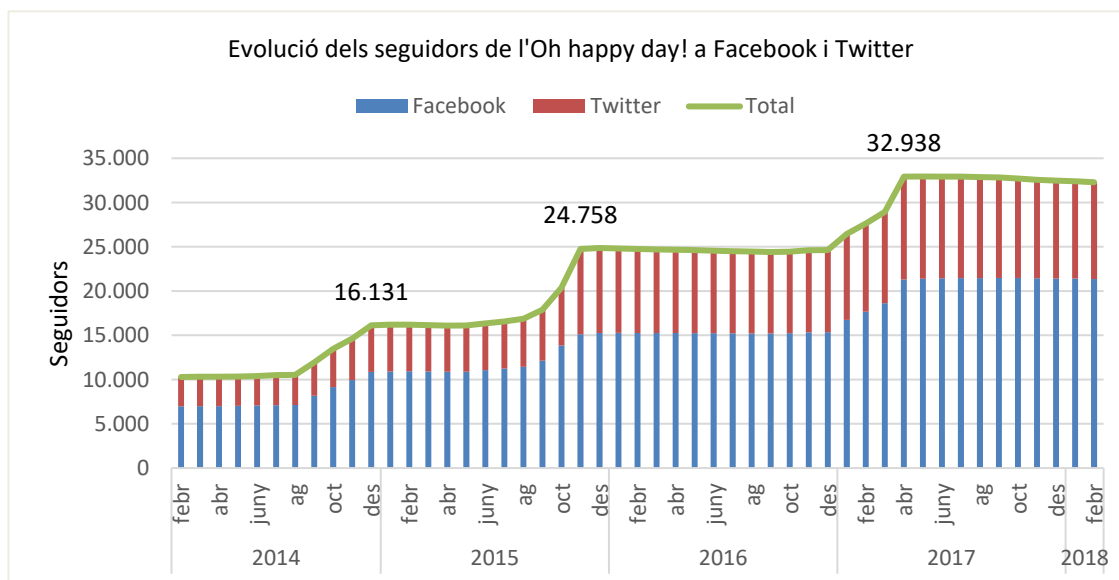
Per domini de referència *social*, la captació majoritària prové de Facebook cap a contingut ALC, mentre que la captació cap al directe és mínima des d'ambdues xarxes. Facebook suposa, de mitjana diària, un 95% de la captació ALC dins d'aquest referent. A la següent gràfica es pot observar aquesta distribució clarament, i com la segona temporada és la que torna a acumular la major part de les reproduccions que provenen des de Facebook ALC.



Gràfic 422. Evolució de la captació en directe i ALC de l'Oh happy day! des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

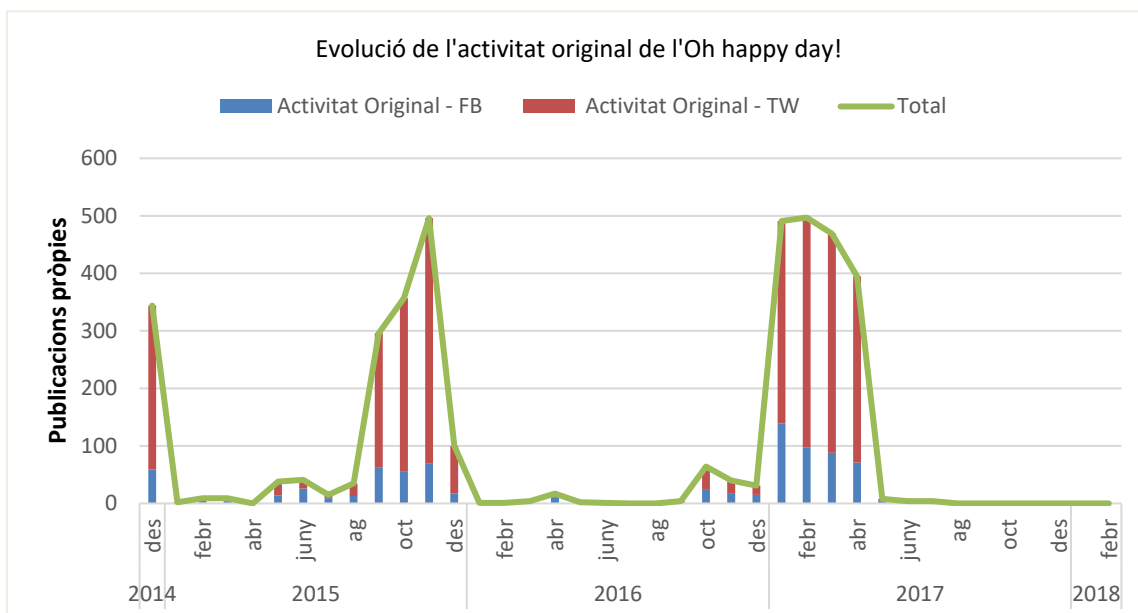
En relació amb l'audiència digital, cal començar dimensionant les comunitats de l'OHD, que compta amb 32.304 seguidors a Facebook i a Twitter, dels quals un 66% a Facebook.

És interessant observar els creixements en la comunitat del programa, ja que afegeix evidència a un fenomen estrena que hem documentat per a altres programes. A la següent gràfica es pot comprovar com els creixements més significatius estan vinculats amb l'estrena d'una nova temporada i/o de noves gales. Resulta clau perquè resta poder al mateix programa a l'hora d'incrementar la base d'usuaris només a través d'activitat original orgànica (en contraposició a la de pagament).



Gràfic 423. Evolució dels seguidors de Facebook i Twitter de l'Oh happy day! Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

Davant d'aquests resultats, cal comprovar la distribució de l'activitat original. Per una banda, s'observa que el nombre màxim de publicacions es destina als moments en què l'OHD es troba en emissió, situació similar al d'altres programes examinats. La novetat, en aquest sentit, és l'activitat que es destina els mesos anteriors a l'emissió de la segona i tercera temporades, ja que aquest manteniment sí que suposa una diferència respecte a d'altres programes amb gestió externa (personal aliè a TV3). Dit això, en la següent gràfica es pot comprovar com la majoria de l'activitat es concentra a Twitter, indicant que no se segueixen criteris de vinculació amb el nombre de seguidors. Si prenem com a referència el mes que coincideix amb la darrera gala de la temporada 15-16 i 16-17, obtenim un volum de 426 i 324 tuïts, davant 70 i 71 publicacions a Facebook, respectivament.



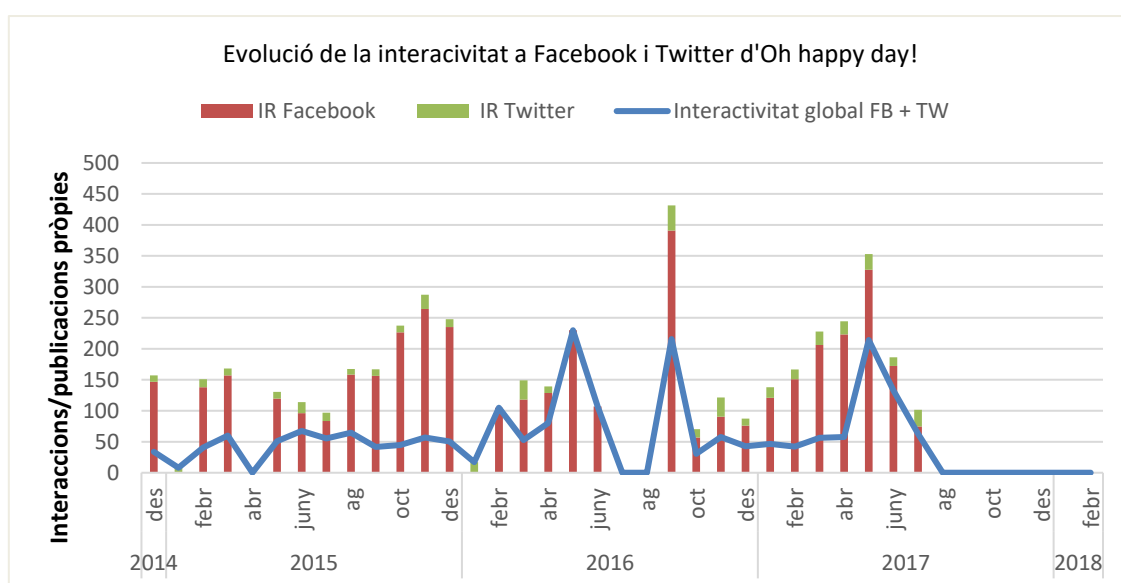
Gràfic 424. Evolució de l'activitat original de Facebook i Twitter de l'Oh happy day!. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del DKS

L'activitat superior a Twitter ens permet qüestionar-nos quin volum de publicacions pròpies de la xarxa es correspon amb el *second-screen*. L'anàlisi revela que un 59% del total de publicacions en aquesta xarxa es destina a la segona pantalla, mentre que cap publicació de Facebook es fa coincidir amb l'emissió de la gala, indicant una estratègia força compartida per una part important de la mostra. El rendiment d'aquesta activitat, envers la captació cap al directe *streaming* revela, com en d'altres casos, que no podem establir una correlació entre el volum de publicacions pròpies i les reproduccions. Un clar exemple és l'octubre del 2015, on trobem la màxima concentració de tuits *second-screen* (404), però no de reproduccions, que obté exactament el mateix volum que al novembre (183), amb una inversió d'activitat força menor.



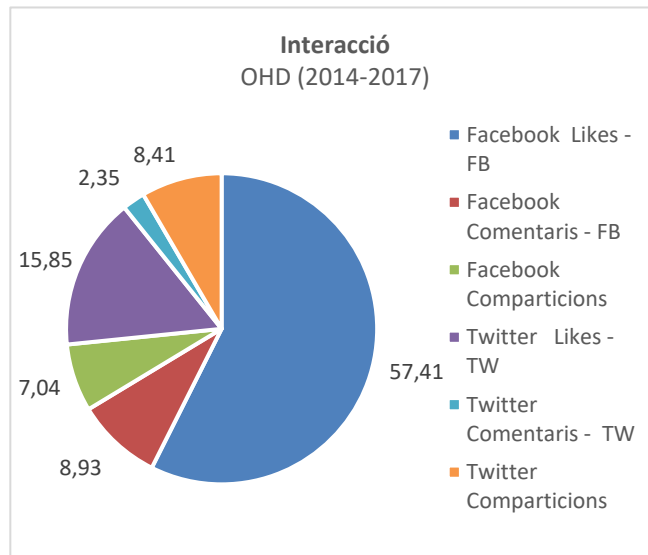
Gràfic 425. Evolució de l'activitat original a Twitter i de la captació des d'aquesta xarxa cap al directe *streaming* de l'Oh happy day!. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i d'Adobe analytics

En termes d'interactivitat global, el programa ha augmentat el nombre d'interaccions que reben de mitjana les publicacions entre el desembre del 2014 (8 interaccions/publicació) i el juny del 2016 (220 interaccions). La darrera temporada del programa presenta una evolució irregular, amb el mes de la primera gala (216 interaccions/publicació) i el de la darrera (214 interaccions) com els que generen una major interactivitat. Per xarxes socials, és Facebook la que acumula més interaccions per publicació, en aquest cas sí que es pot observar una evolució progressiva entre els mesos d'inici i finalització del programa. Twitter, en canvi, se situa a molta distància durant tot el període. Si prenem com a referència el setembre del 2016, un dels de màxima interactivitat, Facebook acumula 391 interaccions/publicació, davant les 41 de Twitter.



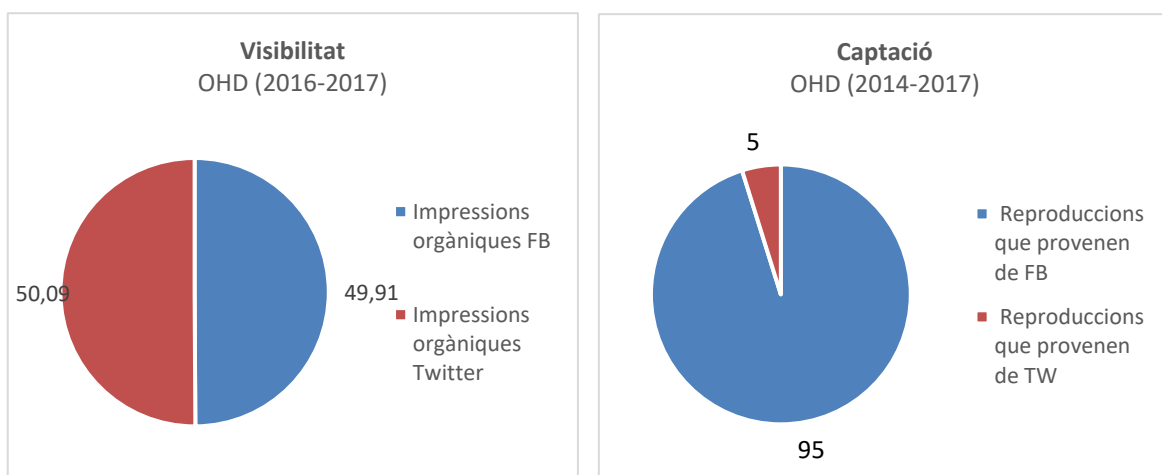
Gràfic 426. Evolució de la interactivitat global, per Facebook i Twitter de l'activitat original de l'Oh happy day! Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Una anàlisi desagregada de les accions que conformen la interactivitat revela que els *likes* de Facebook són la forma preferent de l'usuari per interactuar amb el contingut *social* del programa (57% del total). Els "m'agrada" de Twitter se situen a molta distància, amb un pes relatiu del 16%, mentre que les comparticions obtenen nivells similars, del 8% i el 7%, respectivament. Els comentaris tenen un pes similar a les comparticions en el cas de Facebook (+2 punts), mentre que a Twitter són l'acció minoritària, amb un 2% del total.



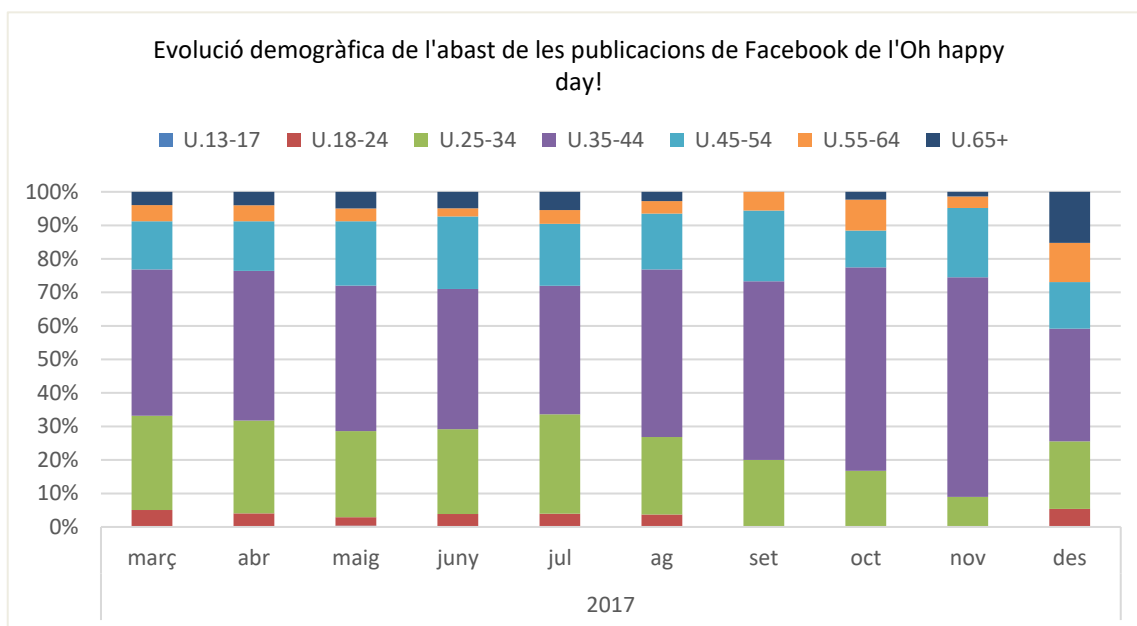
Gràfic 427. Interacció d'OHD a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

En termes de visibilitat i captació, per un costat, l'OHD obté el mateix volum relatiu d'impressions orgàniques totals per a tot el període, tot i que l'indicador de visibilitat indica que la segona temporada va ser la que va acumular el major nombre d'impressions en totes dues xarxes. Per un altre costat, la captació revela que Facebook és la font de captació majoritària de les reproduccions en directe i ALC des de xarxes socials, amb un 95% del total, situació que ja hem pogut observar en l'evolució d'aquest indicador en l'apartat d'audiència digital. En ambdós casos, sembla clar que una prioritització de Twitter en volum d'activitat no es correspon amb els resultats d'aquests dos valors.



Gràfic 428. Visibilitat i Captació d'OHD a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

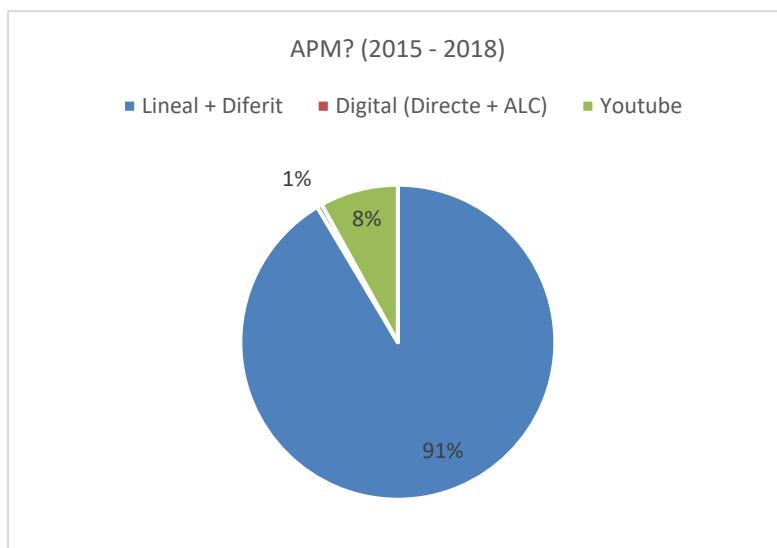
Finalment, a nivell demogràfic els individus de 35-44 anys són els majors consumidors de les publicacions de l'OHD a Facebook durant pràcticament tot el període; ajustant-se així als resultats de referència per al perfil corporatiu. A més a més, detectem una tendència d'envelliment progressiu durant el primer trimestre del 2017 i, especialment, a la distribució del desembre del 2017 per als individus de 55-65+ anys. En canvi, el pes dels joves de 13-17 anys és nul entre l'abast de l'activitat del programa, mentre que els de 18-24 suposen un pes mínim o nul si observem la seva absència de la distribució entre el setembre i el novembre de 2017.



Gràfic 429. Distribució demogràfica de l'audiència de les publicacions de Facebook (abast) de l'Oh happy day! Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Facebook Insights

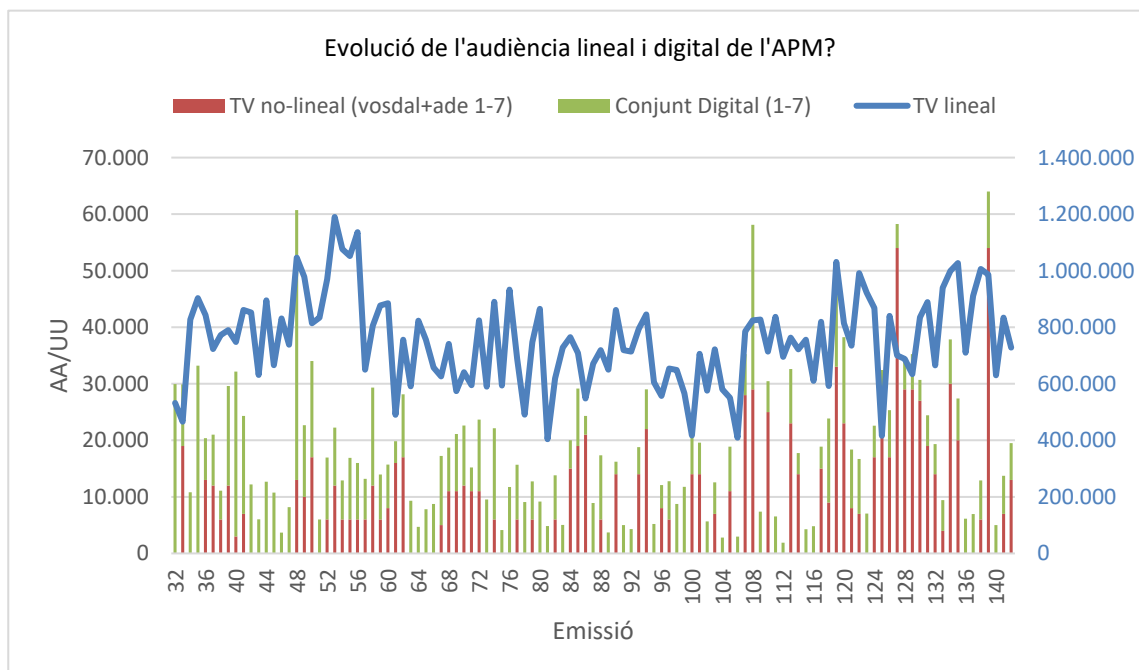
5.3.3.2.3.3. APM?

Alguna pregunta més? (APM?, d'aquí endavant) és un dels espais emblemàtics de l'oferta de TV3. Basat en el format zàping, inclou també seccions originals, amb diversos col·laboradors que han anat rotant al llarg de les tres temporades analitzades. L'APM? presenta un rendiment molt superior a l'àmbit lineal (91%), mentre que el digital propi només obté un 1% a favor del consum digital del programa a YouTube, amb un 8% del temps total de consum. Aquesta dada té la seva raó de ser en com s'estructura l'oferta digital de l'APM?, qüestió que tractarem més endavant.



Gràfic 430. Composició del consum (minuts) d'APM? per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)), Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube Analytics (ALC)

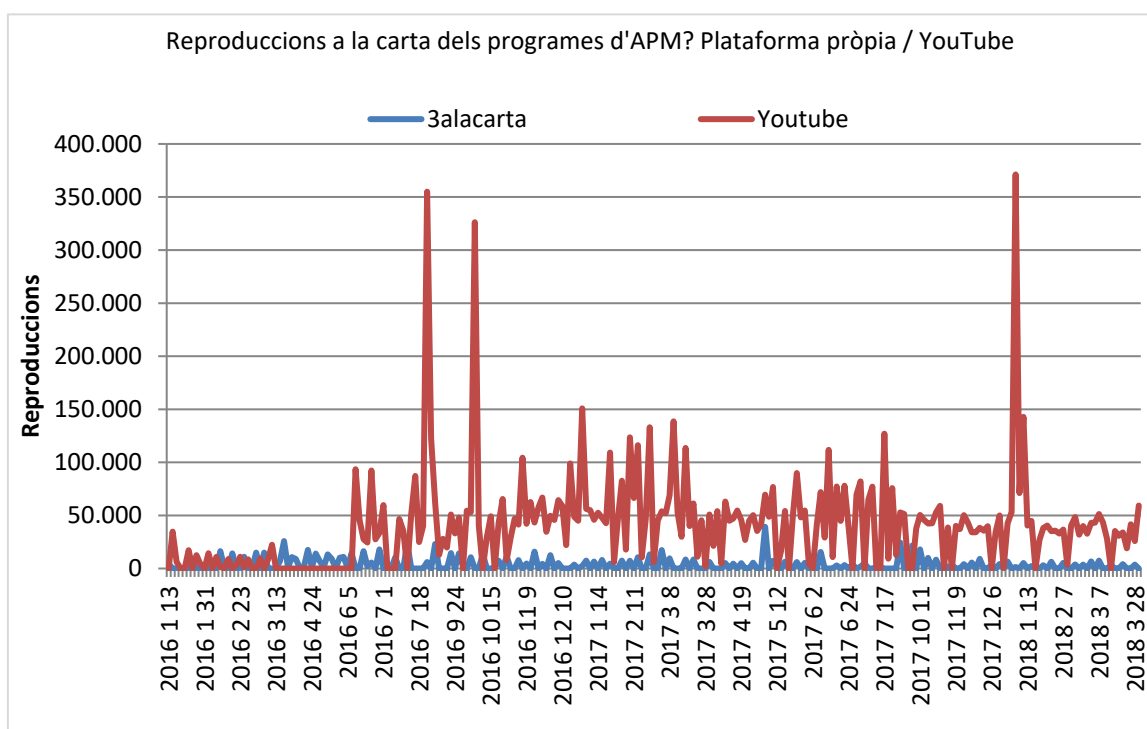
L'evolució de l'audiència *cross-media* sí que revela, per a aquest programa, una evolució similar del consum lineal en diferit i digital. S'aprecia un descens de l'audiència lineal després de registrar la màxima d'AA amb l'emissió de l'episodi 53; l'audiència en diferit, en canvi, va registrar una de les seves dades màximes en l'episodi 48. A partir de llavors s'observa aquest decreixement fins a la recuperació que experimenten tots els consums a partir de l'emissió de l'episodi 108. Amb tot això, també cal apreciar que hi ha punts de la corba on els consums presenten comportaments diferents. Davant aquest canvis, caldrà veure com es traslladen a l'evolució de l'audiència de cada àmbit.



Gràfic 431. Evolució del consum (Usuaris únics/Audiència acumulada) de l'APM? per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube). Font: Elaboració pròpia segons les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe Analytics (Directe + ALC)

Pel que fa a l'oferta de YouTube, que ja hem vist que suposa el major volum de consum digital del programa, cal tenir en compte que l'APM? puja els programes sencers a aquesta plataforma, mentre que al 3alacarta només s'ofereixen clips de vídeo i seccions concretes, situació que afavoreix la possibilitat que sigui la plataforma de Google la que exerceixi de servei a la carta preferent per al consum digital, davant una manca d'oferta al 3alacarta. Amb això, el canal de YouTube de l'APM? és l'espai preferent de consum del seu contingut, amb diferències significatives en relació amb el consum que es produeix al 3alacarta.

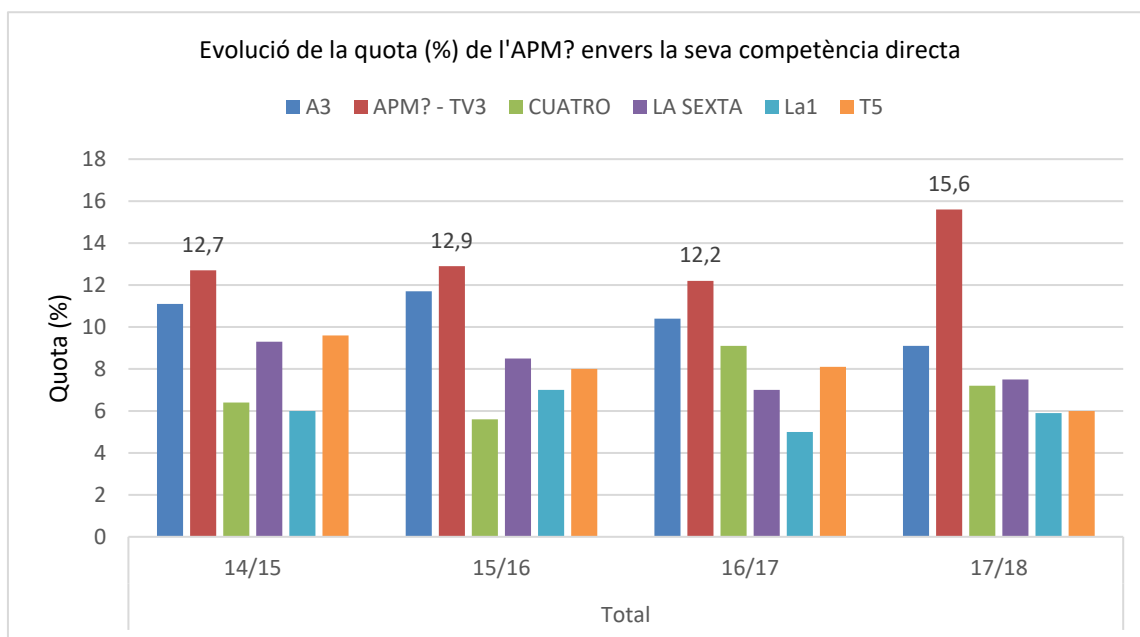
Específicament, el contingut penjat a YouTube obté el 76,25% del total de visualitzacions/reproduccions del període analitzat, amb una quantitat de vídeos comparativament molt inferior que el disponible al 3alacarta. A la corba diària es detecta una tendència de creixement de les visualitzacions al canal de YouTube. Entre el gener i el març del 2016 i el 2017 es produeix un creixement del 93% en les visualitzacions, i entre aquest període del 2017 i el 2018 la tendència s'estabilitza, amb un creixement del 5,7% sobre el total de visualitzacions.



Gràfic 432. Evolució del consum a YouTube dels programes sencers de l'APM? Font: Elaboració pròpia a partir de YouTube analytics i d'Adobe analytics

Sobre l'audiència lineal, detectem la mateixa tendència de decreixement que en el cas d'altres programes, tot i que amb una certa estabilització entre la temporada 14-15 (12,7%) i la 15-16 (12,9%), tal com succeeix amb el *Polònia*, per exemple. En tot cas, per l'evolució de les emissions, podríem preveure que l'audiència de l'APM? se situaria a

una xifra molt per sota de la que registra la temporada 17-18 (15,6%). En certa manera, com succeeix en el cas del *Polònia*, l'APM? aprofita l'efecte potenciador de l'octubre donant un major pes a la sàtira política en les seves seccions i muntatges audiovisuals³³⁴. Així, *En la tuya o en la mía* de La 1 es va mantenir com a competència directa, amb una quota molt propera a la de l'APM?, amb una diferència de -1,6 i -1,2 per a les dues primeres temporades. A la resta, una disminució del rendiment del *Hora punta*, també de La 1 i l'increment sobtat per l'octubre fa que la diferència entre tots dos programes s'ampliï fins als -6,5 punts.

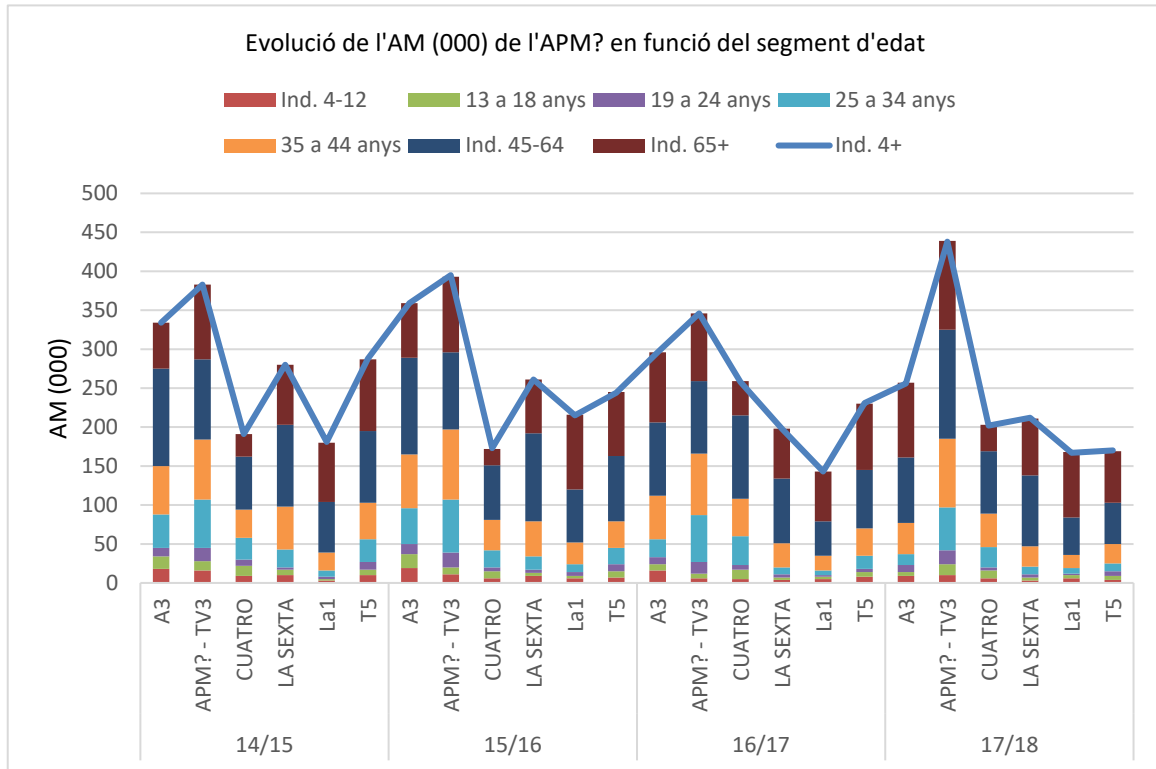


Gràfic 433. Evolució de la quota (%) de l'APM? envers la seva competència. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

Pel que fa específicament a l'evolució demogràfica, l'audiència mitjana de l'APM? és majoritàriament de 45 a 65+ anys, amb una mitjana de 55% sobre el total, tot i que els de 35-44 anys també tenen un pes significatiu (20% de mitjana). Aquesta també és la distribució majoritària de la competència, que en casos com els de La 1 encara presenta un perfil més envellit.

Cal destacar la presència de nens de 4-12 anys entre l'audiència del programa, amb un pes poc destacable, però és un fet significatiu en comparació amb la seva escassa presència en altres programes examinats. Els joves i adults joves de 13 a 24 anys presenten un percentatge similar, lleugerament superior al de la distribució de la cadena. Després de tres temporades en decreixement, cal esmentar un lleuger augment del seu pes conjunt (+3.000 espectadors) entre la primera i la darrera temporada de l'anàlisi.

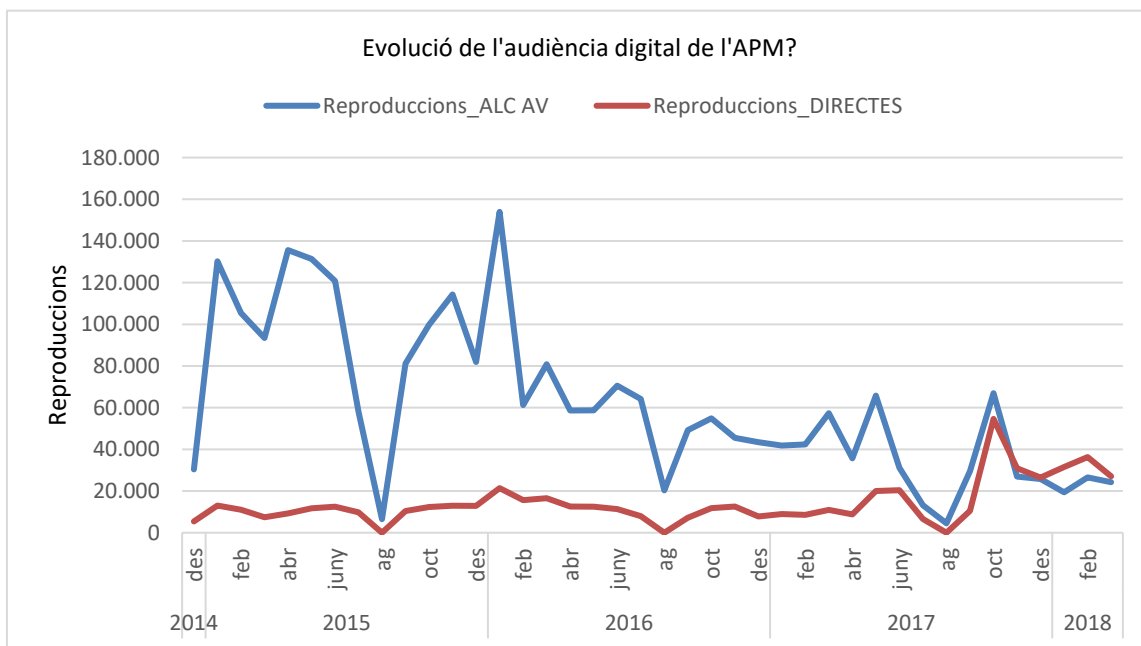
³³⁴ Segons les entrevistes de context amb membres de la productora del programa.



Gràfic 434. Evolució de l'AM (000) de l'APM? envers la seva competència directa i el segment d'edat. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

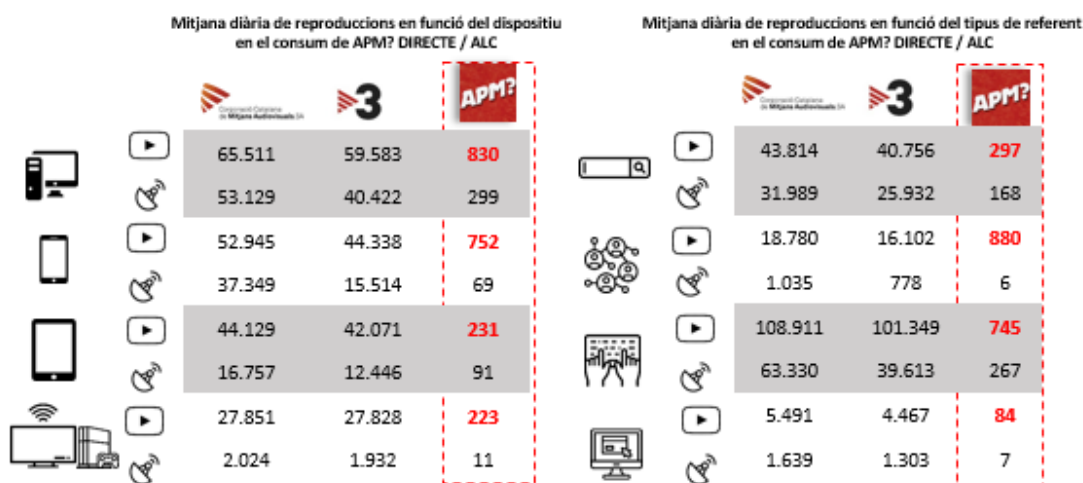
Sobre l'audiència digital, detectem una caiguda del consum ALC que coincideix amb la pèrdua dels drets de distribució necessaris per oferir els programes sencers de l'APM? al 3alacarta, tal com hem comentat a l'anàlisi de l'audiència de YouTube. Tal com s'observa en la següent gràfica, tret de les fluctuacions pròpies de l'estacionalitat, si prenem com a referència el gener del 2015 i el del 2017, la variació és de -88.427 reproduccions. En canvi, les reproduccions en directe es mantenen estables, sense superar en cap moment les 20.000 mensuals. És interessant comprovar com a partir del setembre del 2017, coincidint amb l'estrena de la nova temporada del programa, el consum en directe experimenta un creixement que el situa a nivells propers als ALC, amb 54.613 reproduccions i 66.930, respectivament.

Pel que fa al temps mitjà de consum per reproducció, la durada de la reproducció en directe és força superior a l'ALC, situació que pot estar vinculada al fet que el programa només ofereix clips de vídeo de curta durada davant les limitacions que hem descrit. En canvi, el directe presenta una tendència de creixement. Passa d'una vinculació de 17 minuts/reproducció el desembre del 2014 a una de 43 minuts l'abril del 2017. El més destacable és que l'augment del nombre de reproduccions per a aquest moment de consum coincideix amb una caiguda sobtada de la vinculació, que se situa a nivells per sota dels de partida, amb 18 minuts/reproducció l'octubre d'aquest any.



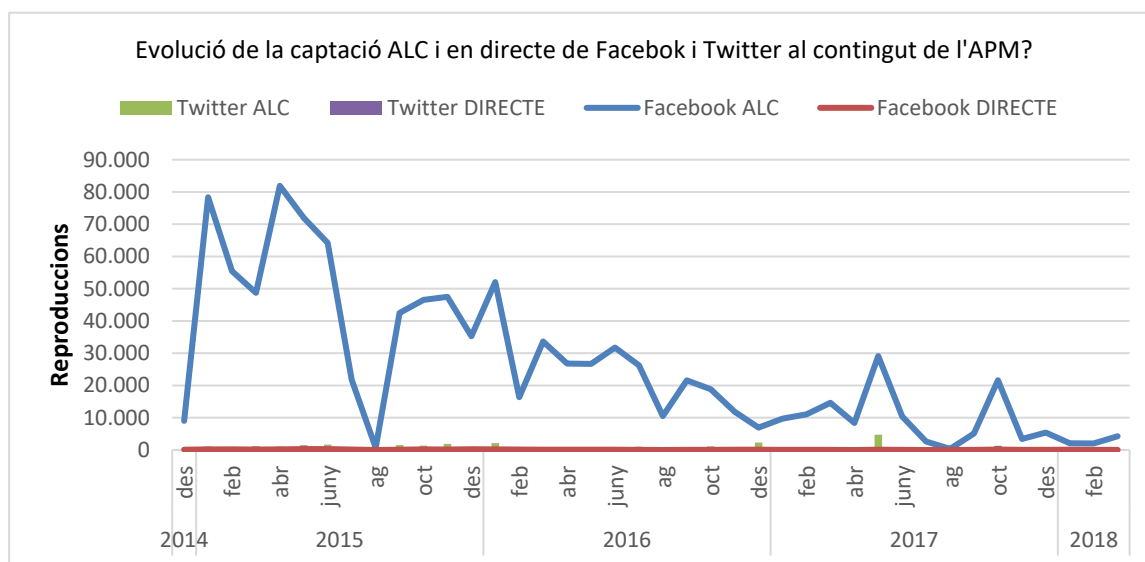
Gràfic 435. Evolució de les reproduccions de l'APM?. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Per modalitats d'accés al contingut, el PC i els mòbils obtenen nivells similars de reproduccions de mitjana diària ALC, mentre que el PC és el dispositiu preferent per al consum en directe. A molta distància se situen les tauletes i les televisions connectades + consoles. Per referents, les xarxes socials se situen en primer lloc, a curta distància del Typed/bookmarked, i suposen un 46% del total de reproduccions que els usuaris realitzen ALC, situació que podria estar vinculada al contingut que s'ofereix al 3alacarta (curta durada) i a l'estratègia del programa a les xarxes socials. En tot cas, cal fer èmfasi en aquest resultat davant un predomini del Typed/bookmarked i els motors de cerca com a referents d'accés al contingut ALC. De fet, en directe aquests dos obtenen un volum similar de les reproduccions diàries.



Il·lustració 182. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC de l'APM? en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

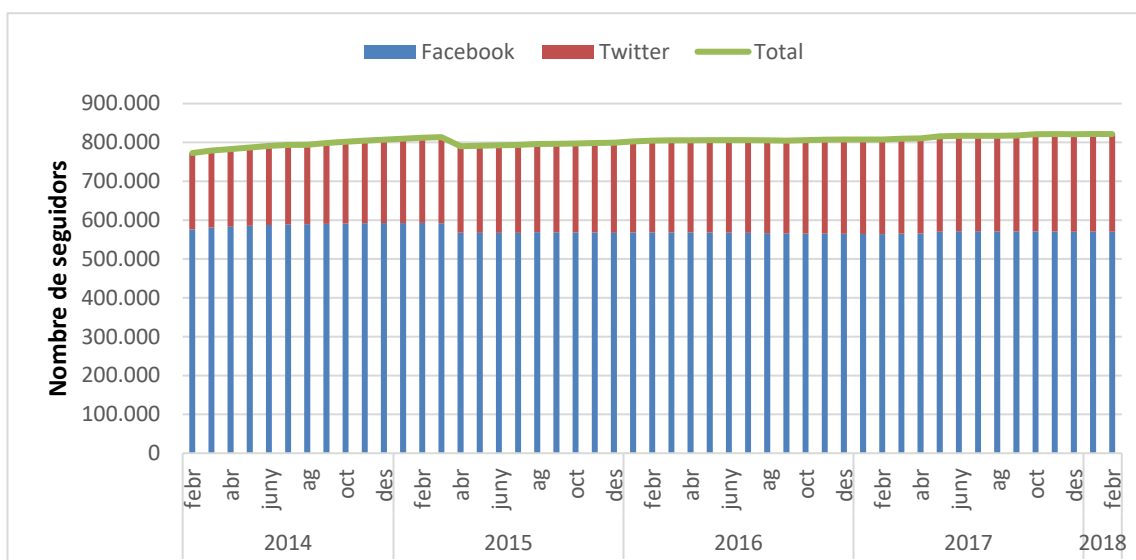
Específicament sobre el domini de referència *social*, un 96% de la mitjana de reproduccions diàries ALC provenen de Facebook, que es converteix en la xarxa preferent per a la captació de consum des d'aquest espai. El consum en directe, tal com s'observa a la següent gràfica, registra nivells molt per sota dels de l'ALC per a totes dues xarxes. Cal destacar com es trasllada la tendència de decreixement que hem detectat per al consum general als resultats de captació, fent que Facebook passi d'una captació absoluta de 81.906 reproduccions (màxima) de l'abril del 2015 a les 4.238 del març del 2018.



Gràfic 436. Evolució de la captació en directe i ALC de l'APM? des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

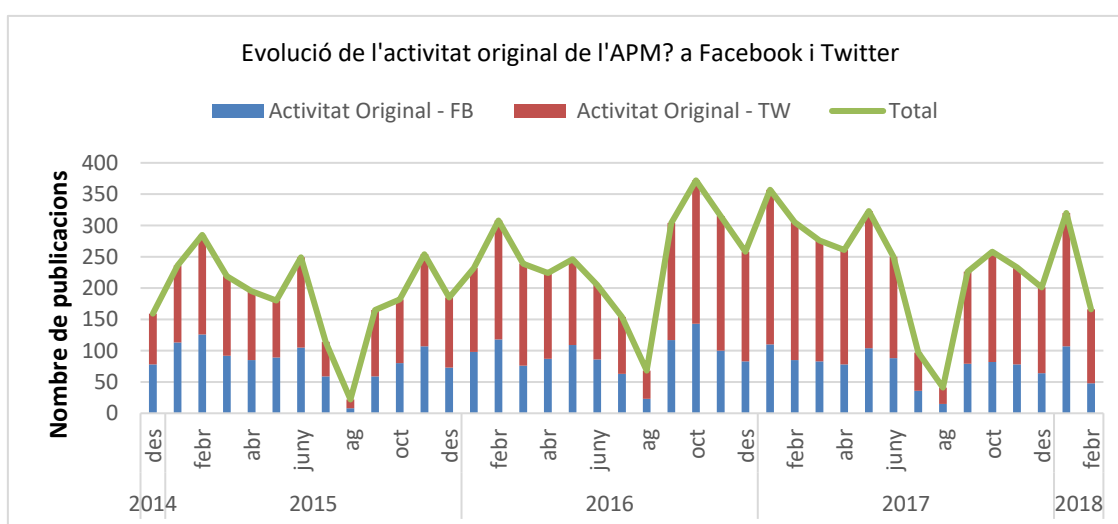
Sobre l'audiència social, l'APM? presenta una de les evolucions més estables de tot el conjunt, juntament amb els perfils de *Crackòvia*. Aquesta estabilitat és especialment significativa a Facebook, on els dos programes tenen les majors comunitats de tota la Corporació (fins a la finalització del període d'anàlisi. En termes generals, l'APM? compta amb 821.363 seguidors a Facebook i Twitter, dels quals un 69% corresponen a Facebook. Cal afegir que l'APM? també va ser un dels primers programes de TV3 a tenir presència a Facebook, situació que afavoreix que aconseguís aprofitar les primeres etapes de la xarxa on la taxa de creixement era molt superior a l'actual³³⁵. Aquí, per tant, no observem l'efecte estrena de les ficcions i l'entreteniment de curta durada (nombre d'emissions).

³³⁵ Per a més informació podeu consultar l'apartat d'audiència social que correspon a l'Objectiu 1 (audiència).



Gràfic 437. Evolució del nombre de seguidors dels perfils de Facebook i Twitter de l'APM? Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del DKS

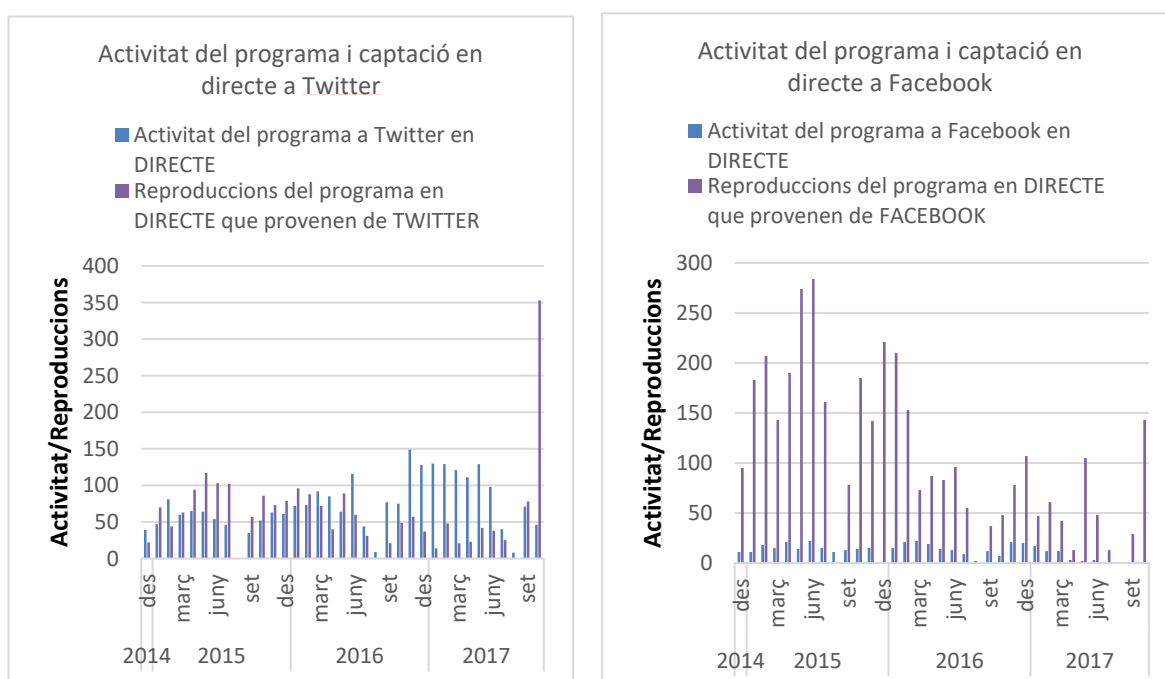
Davant aquests resultats, que mostren una base d'usuaris força superior a Facebook, cal consultar la distribució de l'activitat original. Tal com s'observa a la següent gràfica, el nombre de publicacions a Facebook s'ha mantingut estable al llarg de tot el període analitzat, amb una màxima mensual de 143 posts (octubre del 2016), mentre que la de Twitter es va incrementar gradualment entre el desembre del 2014 (81 publicacions) i l'octubre del 2016 (229 publicacions). A partir d'aquest moment es detecta un decreixement gradual de l'esforç de publicació. Aquesta reducció correspon a un canvi d'estratègia en la gestió digital (externa) del programa, que es marca com a objectiu reduir el pes de Twitter per equilibrar-lo amb Facebook³³⁶. Tot i això, aquest equilibri no és present en la seva base de seguidors, molt inferior en la primera xarxa.



Gràfic 438. Evolució de l'activitat original a Facebook i Twitter de l'APM? Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del DKS

³³⁶ Segons les entrevistes de context amb els professionals de la Redacció digital de TV3

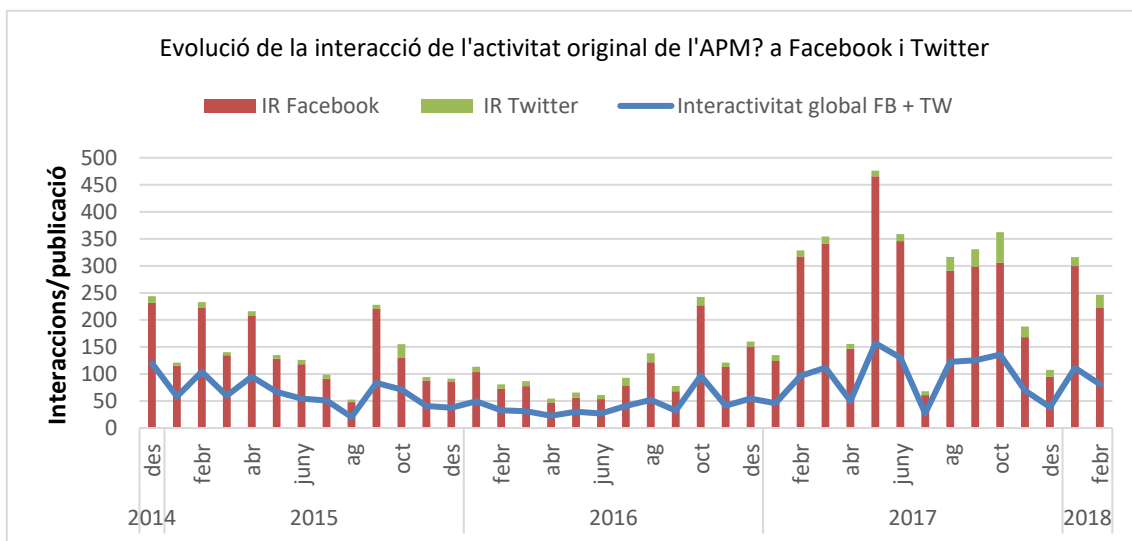
L'esforç de publicació a Twitter es concentra en l'activitat *second-screen*, que acumula un 86% del total de publicacions del programa en aquesta xarxa entre 2014 i 2017. A Facebook aquesta activitat és mínima, tal com s'observa al següent conjunt gràfic, i la xifra total de publicacions durant l'emissió baixa fins a l'11%. Aquests resultats també ens permeten assenyalar que aquesta activitat s'ha anat incrementant a Twitter: de les 47 publicacions al gener del 2015 a les 149 al novembre del 2016 (màxima). Així, hem decidit reproduir les dues gràfiques perquè ens permet observar clarament com la publicació segona pantalla no sembla que sigui un element decisiu sobre la captació que es fa a cada xarxa cap al directe *streaming*. Si agafem com a referència el darrer mes representat a la gràfica, no coincideix amb una màxima activitat de Twitter, però sí amb la de captació, mentre que en el cas de Facebook es fa encara més evident davant l'absència de publicacions originals.



Gràfic 439. Evolució de l'activitat original i la captació segona pantalla de l'APM? a/des de Facebook i Twitter.
 Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i Adobe analytics

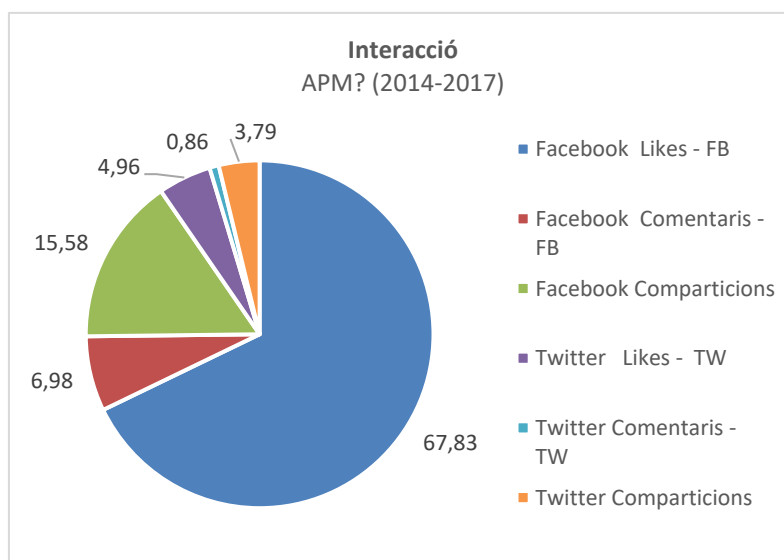
En termes d'interactivitat, l'indicador global d'interacció revela un descens gradual entre el desembre del 2014 (120 interaccions/publicació) i el juny del 2016 (26 interaccions). A partir d'aquest punt detectem un creixement que recupera la interacció global a nivells similars als de l'inici del període. Per xarxes socials, també s'aprecien aquestes dues tendències. Facebook és la que presenta un major nombre d'interaccions/publicació durant tot el període, mentre que Twitter incrementa el seu pes a partir del setembre del 2017, coincidint amb els canvis de tendència lineal i digital de l'octubre del 2017. Concretament, Facebook i Twitter passen de les 232 i 12 interaccions/publicació al

desembre del 2014, a les 223 i les 23 interaccions del març del 2018, quan recuperen, com veiem, nivells similars als de partida.



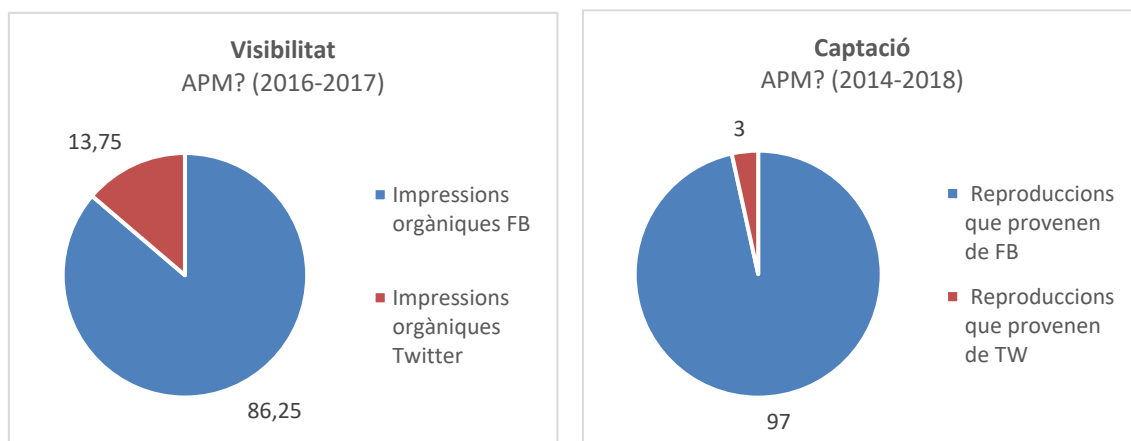
Gràfic 440. Evolució de la interacció/publicació de l'APM? a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Així, els nivells d'integració, de forma desagregada, revelen que l'acció preferent dels usuaris és el *like* a Facebook (68%) i en segon lloc les comparticions a la mateixa xarxa (16%). Les accions a Twitter se situen a nivells relatius molt inferiors, fet coherent amb les dades de la gràfica anterior. Per a les dues xarxes, els comentaris són l'acció menys emprada pels usuaris, amb un 7% del total a Facebook i un 1% a Twitter.



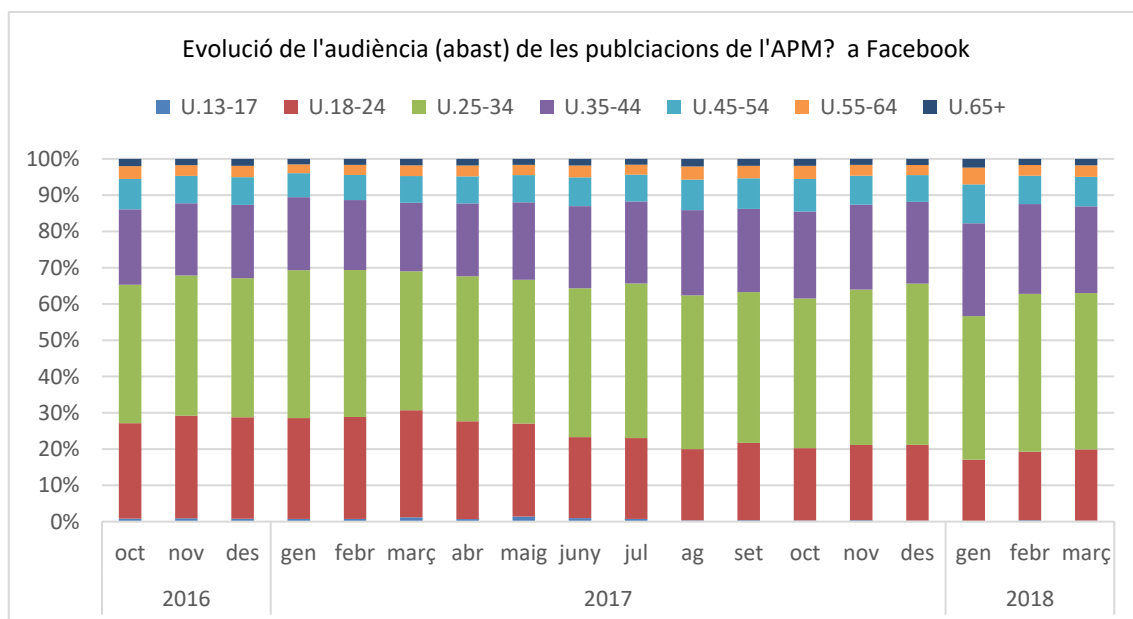
Gràfic 441. Evolució de les accions dels usuaris amb les publicacions de l'APM? a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

En termes de visibilitat i captació, les dades que s'agrupen en les següents gràfiques revelen un nombre força superior d'impressions orgàniques a Facebook (86%) i de la captació en reproducció (directe i ALC) que prové d'aquesta xarxa (97%). Sobre la visibilitat, cal tenir en compte el factor explicatiu d'un major públic potencial a Facebook, donada la dimensió de la seva comunitat envers la de Twitter. Amb tot això, aquests resultats no ens permeten identificar la causa subjacent del canvi en l'estratègia de publicació seguida per l'APM? a Twitter.



Gràfic 442. Interacció, Visibilitat i Captació d'APM? a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (Interacció), de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Finalment, l'audiència social que consumeix les publicacions de l'APM? a Facebook (abast) mostra un important rejuveniment de la composició de l'audiència lineal del programa. Tot i així, els usuaris de 13-17 anys presenten un consum mínim o nul en funció del mes que fixem com a referència. Els de 18-24 anys, en canvi, es troben en decreixement a favor dels de 25-34, situació que no qüestiona la primera afirmació que hem fet. Específicament, aquests dos segments tenen un pes relatiu sobre la resta del 68%. També cal destacar una pes minoritari dels usuaris de 45 a 65+ anys durant tot el període, majoritaris entre l'audiència mitjana de l'APM?.

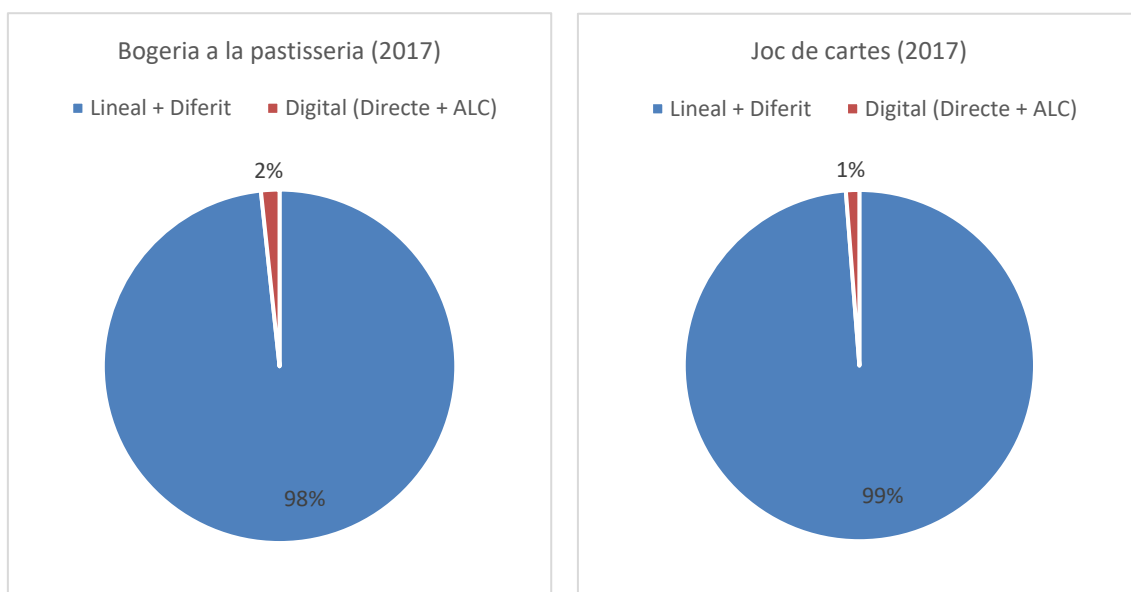


Gràfic 443. Evolució de l'audiència (abast) de l'activitat original de l'APM? a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de Facebook Insights

5.3.3.2.3.4. *Joc de cartes/Bogeria a la pastisseria*

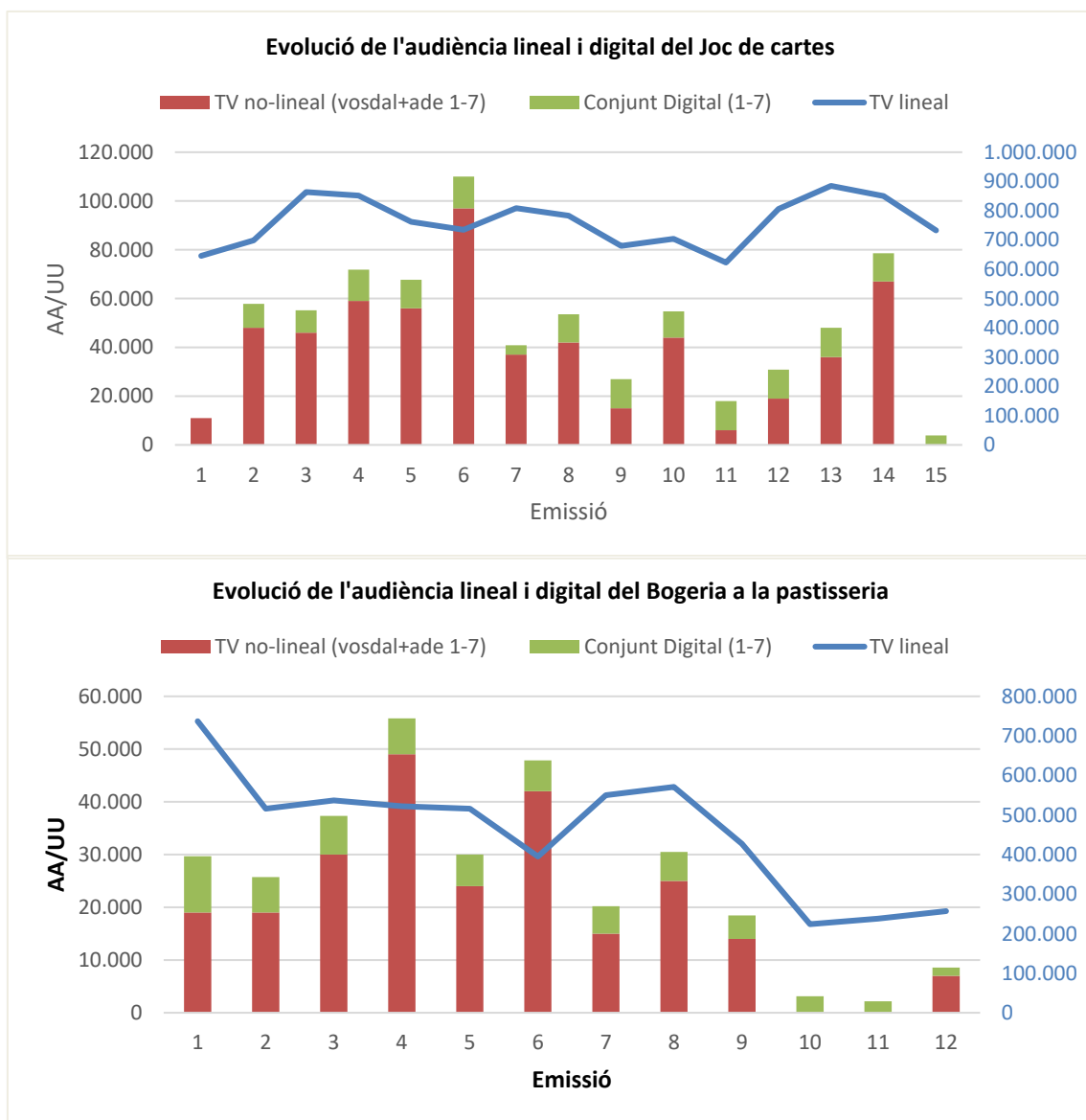
Joc de cartes i *Bogeria a la pastisseria* són dos formats basats en la *reality TV*. El primer és un concurs entre propietaris de restaurants d'una àrea geogràfica de Catalunya i un tipus de cuina específic, conduït pel mateix presentador del nou *Cuines*. En canvi, el *Bogeria a la pastisseria* segueix el dia a dia del pastisser Christian Escribà tractant el procés d'elaboració de grans encàrrecs. A més a més, els programes tenen en comú que formen part de les noves apostes de graella que va iniciar TV3 a partir de la temporada 2016-2017, davant la tendència de decreixement de l'audiència de la cadena.

Dit això, el rendiment global presenta resultats similars per a tots dos programes. El consum lineal directe i diferit té un pes relatiu del 98% en el cas del *Bogeria a la pastisseria* i d'un 99% en el de *Joc de cartes*, mentre que el consum digital directe i ALC registra un 2% i un 1%, respectivament. Aquesta distribució és la més comuna dels programes de la mostra que hem analitzat fins ara.



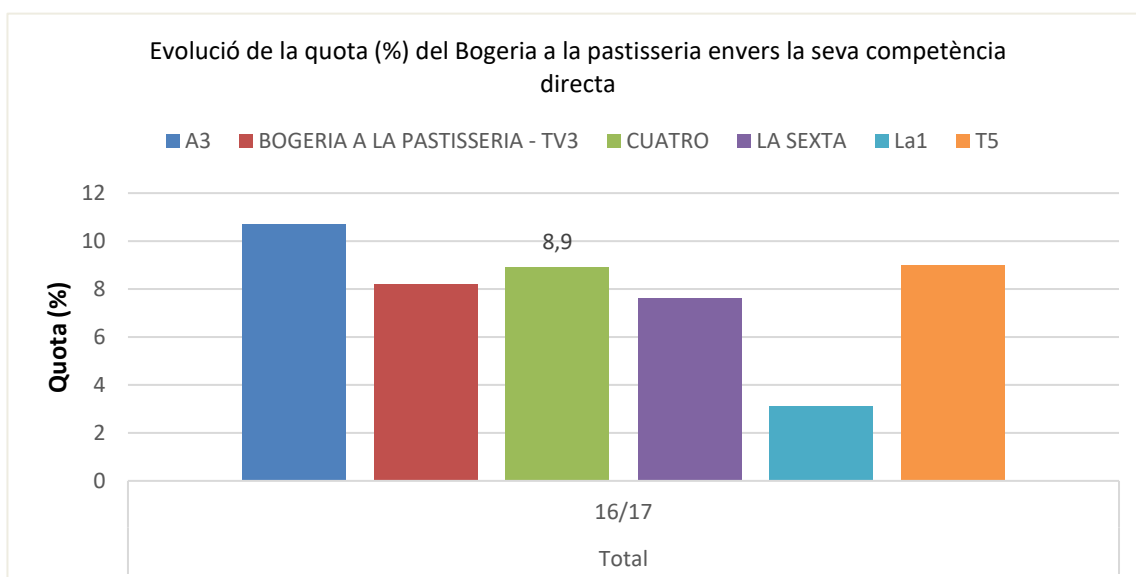
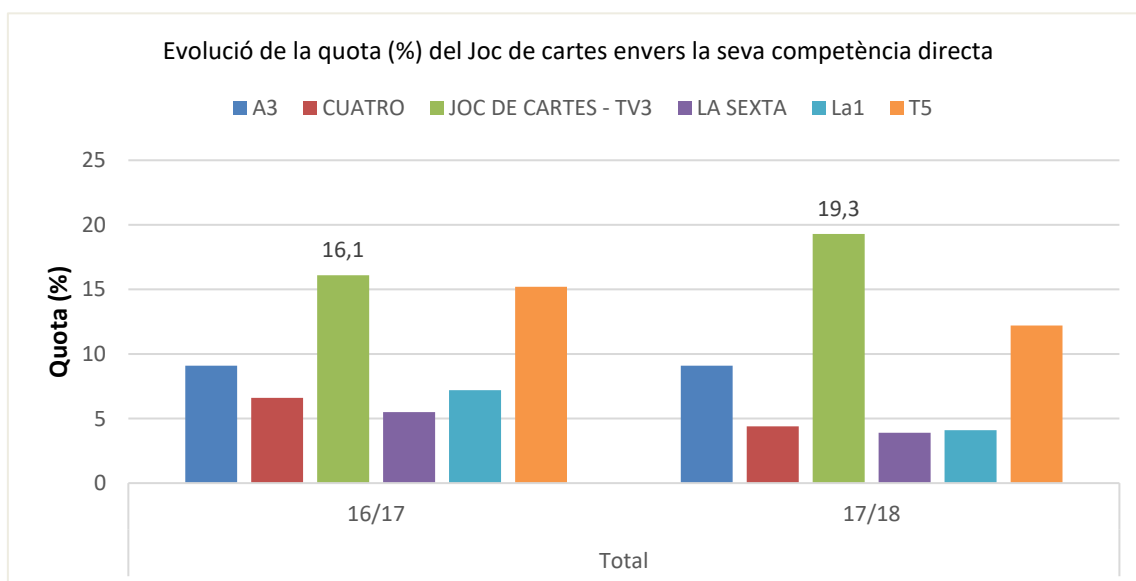
Gràfic 444. Composició del consum (minuts) de *Bogeria a la pastisseria* per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ADE 1+7)), Adobe analytics (Directe + ALC)

En detall, *Joc de cartes* presenta una evolució de la seva audiència lineal i digital completament oposada a la de *Bogeria a la pastisseria*. El primer presenta un consum lineal (AA) estable, amb lleugeres caigudes al llarg de les quinze edicions examinades. El segon registra un accelerat decreixement que fa que perdi -480.000 contactes entre la primera i la darrera emissió. Pel que fa a l'audiència en diferit, en ambdós casos és força superior a la digital. Si prenem com a referència l'emissió 6 de *Joc de cartes* i la 4 de *Bogeria a la pastisseria*, obtenim un consum en diferit de 97.000 i 49.000 espectadors, mentre que només de 12.290 i 6.813 usuaris únics, respectivament. També és interessant observar que els dos espais experimenten un descens d'aquests consums a partir de la sisena emissió, en el cas de *Joc de cartes*, i de la quarta en *Bogeria a la pastisseria*. Aquests resultats, juntament amb una progressió desigual entre lineal directe i la resta de consums examinats, indica lògiques de consum completament diferents.



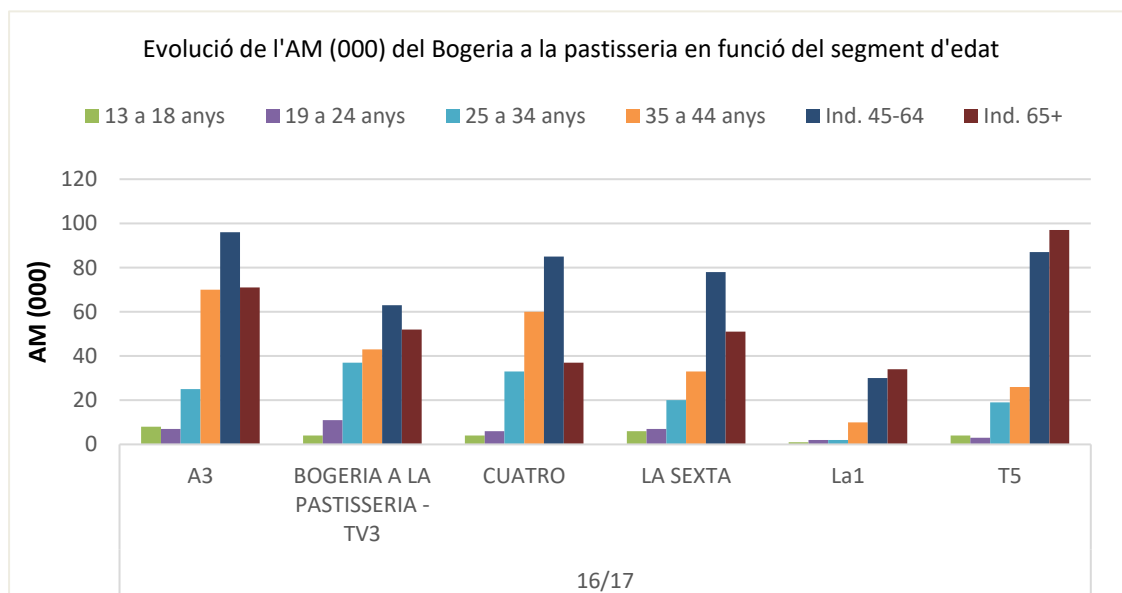
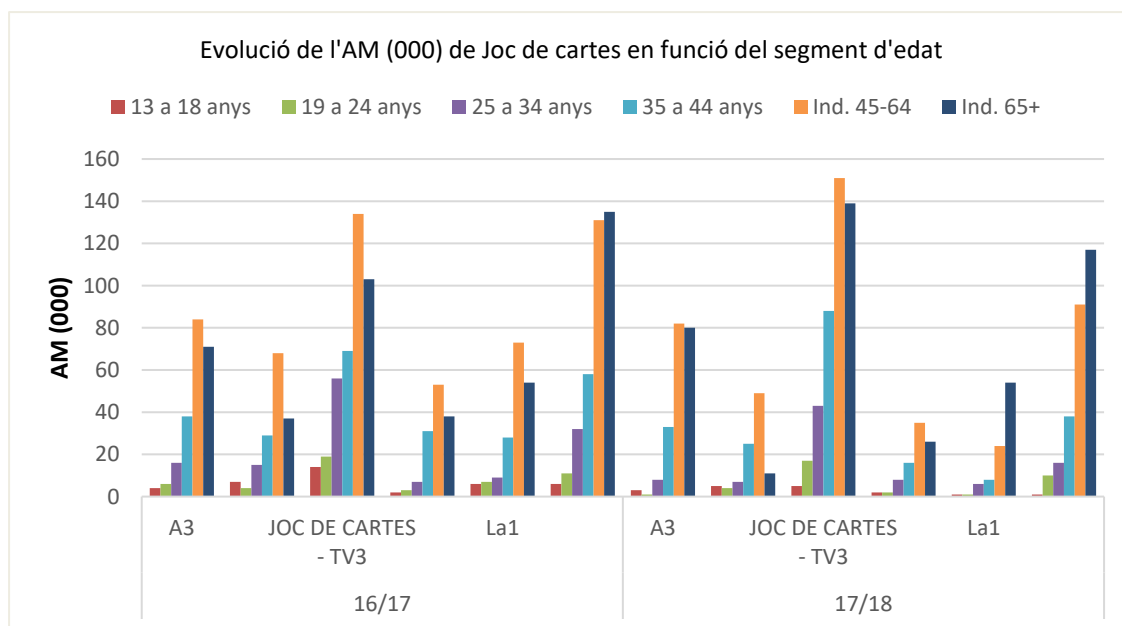
Gràfic 445. Evolució de l'AA/UU de *Joc de cartes* i *Bogeria a la pastisseria* per als àmbits lineal i digital. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)), Adobe Analytics (Directe + ALC)

Sobre l'audiència lineal, aquestes tendències que hem observat en el conjunt gràfic anterior es traslladen lògicament al rendiment del programa en quota de pantalla (%). Així, *Joc de cartes* augmenta en +3,2 punts la seva quota entre la temporada 16-17 i 17-18. A totes se situa per sobre de la competència, que principalment prové d'Antena 3 (*Cine*) i Telecinco, que programa *Supervivientes* i *Got Talent*, respectivament. *Bogeria a la pastisseria*, en canvi, registra un 8,9%, que el situa per sota d'Antena 3 (*Topchef*, +1,8 punts) i a nivells similars de Telecinco (*Mi casa es la tuya*, +0,1). Cal tenir en compte que TV3 va endarrerir l'emissió dels darrers capítols de la temporada per situar-los els mesos de juny i juliol, pels mals resultats que registrava fins a l'abril del 2017.



Gràfic 446. Evolució de la quota (%) de *Joc de cartes* (dalt) i *Bogeria a la pastisseria* (baix) envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

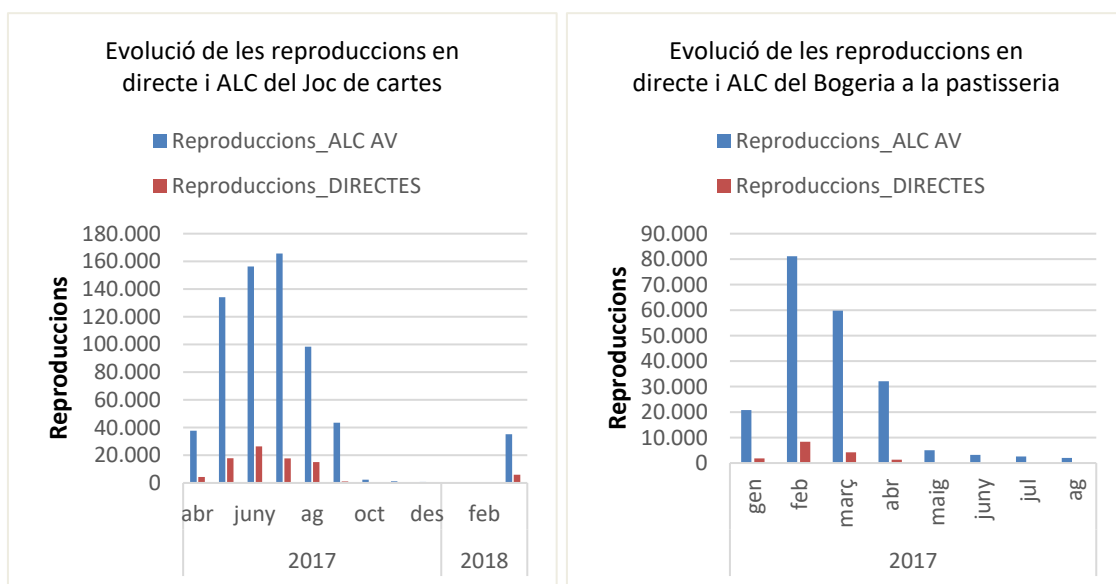
En relació amb la composició demogràfica del públic, cap dels programes aconsegueix un rejuveniment significatiu del perfil d'audiència de TV3. Els espectadors de 45 a 65+ són els més nombrosos en ambdós casos, i tenen un pes relatiu del 75% per a les dues temporades de *Joc de cartes* i de 55% a *Bogeria a la pastisseria*. *Joc de cartes*, en canvi, presenta un major nombre d'individus de 25-34 anys que *Bogeria a la pastisseria*. Pel que fa als joves de 13-18, obtenen una audiència mitjana mínima en tots dos programes, especialment a *Bogeria a la pastisseria*, mentre que els de 19-24 anys obtenen una major presència a *Joc de cartes*. La competència directa d'ambdós programes no presenta diferències significatives respecte de la composició que hem descrit.



Gràfic 447. Evolució de l'AM (000) de *Joc de cartes* (dalt) i *Bogeria a la pastisseria* (baix) envers la seva competència directa en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal)

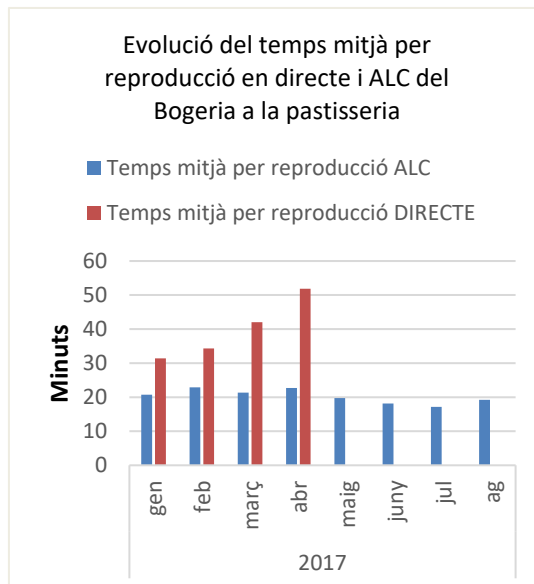
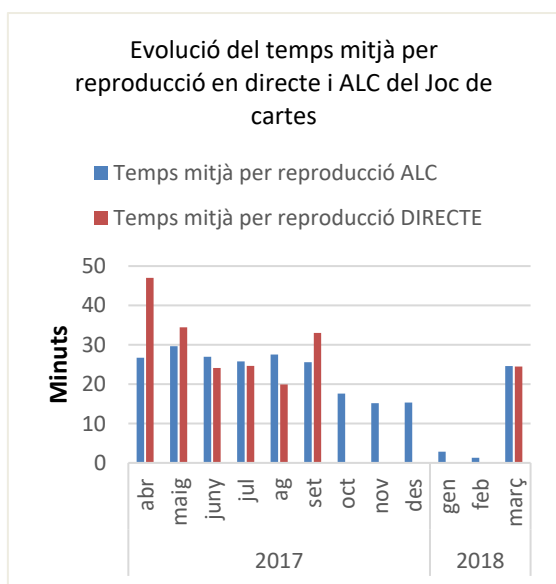
En termes de valoració qualitativa, els dos programes obtenen una avaluació mitjana global superior als 8 punts, segons les dades del jurat d'espectadors de GfK. És interessant observar com, respecte a la competència, *Bogeria a la pastisseria* se situa per sobre de *Mi casa es la tuya* (7,53) i *Topchef* (7,65), mentre que obté una quota (%) força inferior que aquests, i en el cas de *Joc de cartes* obté una puntuació lleugerament inferior a *Cuéntame cómo pasó* (8,38) de La 1. És una distribució a tenir en compte pel que fa a la vinculació entre valoració qualitativa i rendiment d'audiència quantitatiu.

Sobre l'audiència digital, els dos programes registren una evolució similar en termes de reproduccions ALC. Tal com es pot observar a les següents gràfiques, el nombre de reproduccions que obté *Joc de cartes* és força superior al de *Bogeria a la pastisseria*, amb una màxima de 165.724 davant 81.169 reproduccions. En tot cas, l'evolució dels programes és similar per a les reproduccions en directe i ALC, amb un ràpid període de creixement després de l'estrena del programa i un descens a mesura que s'acaben les respectives temporades. El consum en períodes més enllà del primer mes fora d'emissió és mínim en ambdós casos.



Gràfic 448. Evolució de les reproduccions en directe i ALC del *Joc de cartes* (esquerra) i del *Bogeria a la pastisseria* (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Adobe analytics

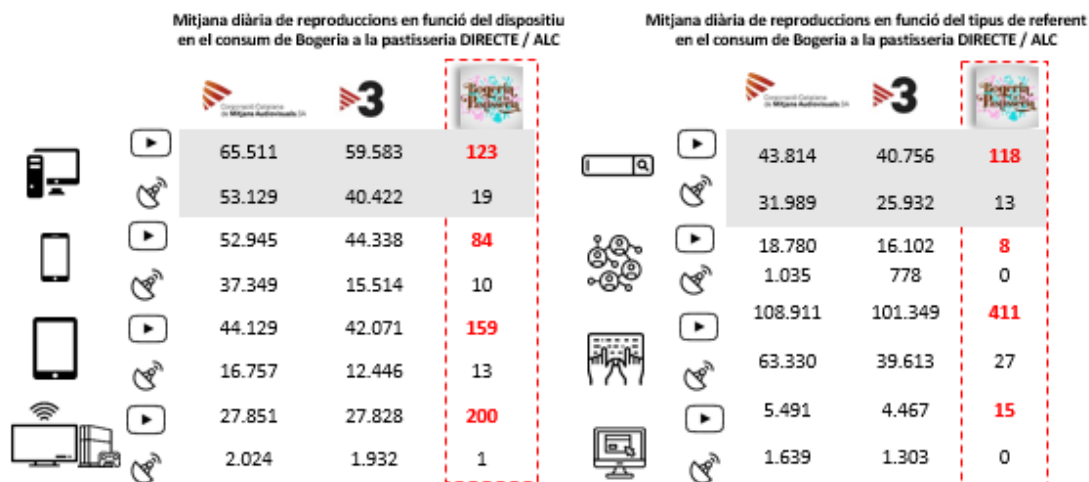
Així doncs, el nivell de vinculació mostra que *Joc de cartes* registra una tendència de decreixement per a les reproduccions en directe, mentre que *Bogeria a la pastisseria*, d'augment. *Joc de cartes* passa d'una vinculació en directe de 43 minuts/reproducció (aproximadament el període d'emissió en el cas del *Joc de cartes*) per decréixer entre temporades, i registra els mateixos nivells dins i fora d'emissió en *Bogeria a la pastisseria*.



Gràfic 449. Evolució del temps mitjà per reproducció en directe i ALC del Joc de cartes (esquerra) i del Bogeria a la pastisseria (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Adobe analytics

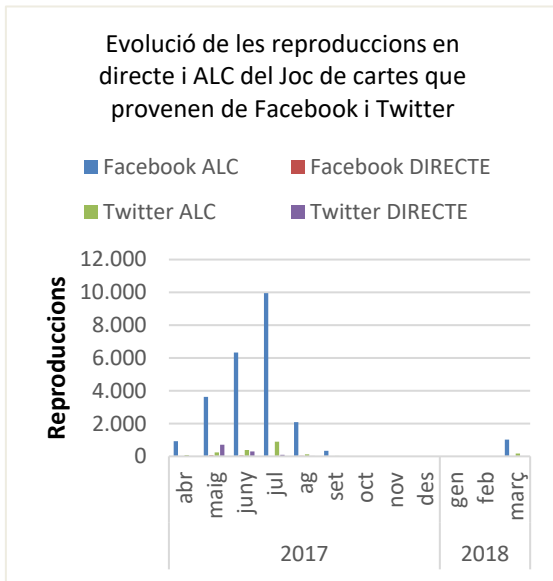
els dispositius de consum ALC preferent a *Joc de cartes* i a *Bogeria a la pastisseria*, amb un 20% i un 37% de la mitjana total de reproduccions diàries. Aquest resultat només el trobem per a aquests dos programes. Per als directes, en canvi, és el PC el dispositiu preferent, però amb diferències mínimes respecte dels mòbils i les tauletes. Per referents d'accés, el Typed/bookmarked s'imposa amb un 67% i un 74% de les reproduccions ALC de mitjana diària, mentre que per a les reproduccions en directe se situen els motors de cerca en segon lloc, a molt poca distància d'aquest.

| Mitjana diària de reproduccions en funció del dispositiu en el consum de Joc de cartes DIRECTE / ALC | | | | Mitjana diària de reproduccions en funció del tipus de referent en el consum de Joc de cartes DIRECTE / ALC | | | | | |
|--|---|--------|--------|---|------------|---|---------|---------|-----|
| Smart TV | ▶ | 65.511 | 59.583 | 298 | Smart TV | ▶ | 43.814 | 40.756 | 311 |
| | 📶 | 53.129 | 40.422 | 84 | | 📶 | 31.989 | 25.932 | 55 |
| Smartphone | ▶ | 52.945 | 44.338 | 243 | Smartphone | ▶ | 18.780 | 16.102 | 47 |
| | 📶 | 37.349 | 15.514 | 31 | | 📶 | 1.035 | 778 | 2 |
| Tablet | ▶ | 44.129 | 42.071 | 249 | Tablet | ▶ | 108.911 | 101.349 | 771 |
| | 📶 | 16.757 | 12.446 | 37 | | 📶 | 63.330 | 39.613 | 89 |
| PC | ▶ | 27.851 | 27.828 | 392 | PC | ▶ | 5.491 | 4.467 | 23 |
| | 📶 | 2.024 | 1.932 | 2 | | 📶 | 1.639 | 1.303 | 1 |



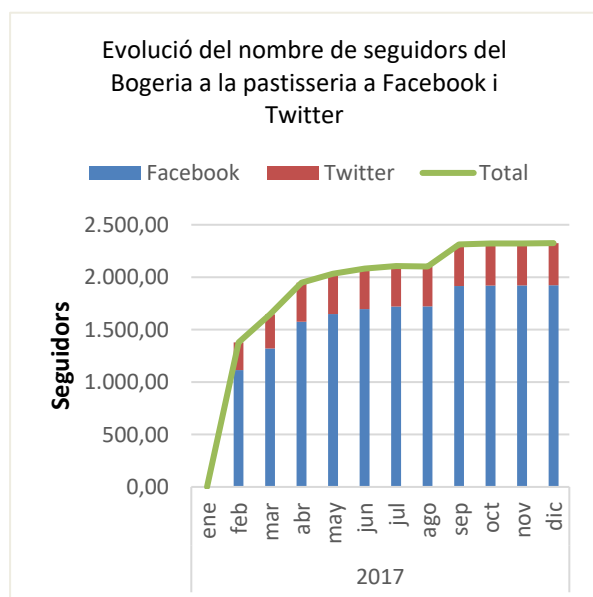
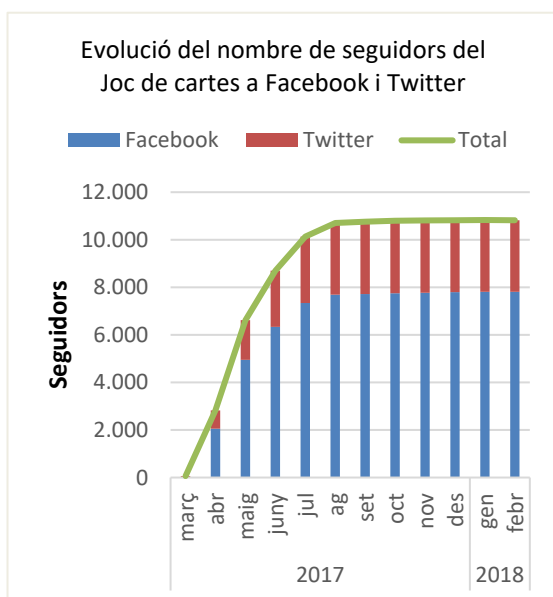
Il·lustració 183. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC del *Joc de cartes* (dalt) i *Bogeria a la pastisseria* (baix) en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Específicament pel que fa a les xarxes socials, el seu pes com a font de captació ALC és mínim i en directe no és significatiu per a *Joc de cartes*, que se situa als mateixos nivells que les reproduccions que provenen des d'altres pàgines web, nul en el cas de *Bogeria a la pastisseria*. Específicament, suposen un 4% de les reproduccions ALC de *Joc de cartes* i un 1% de *Bogeria a la pastisseria*. En funció del domini de referència social, un 91% i un 88% d'aquestes reproduccions ALC provenen de Facebook, que s'erigeix com a font de captació majoritària d'aquest espai, fet que s'observa amb claredat al següent conjunt gràfic. De nou trobem dues tendències oposades. Una on *Joc de cartes* incrementa la captació ALC cap al seu contingut en +9.022 reproduccions entre l'abril i el juliol del 2017, i una altra on *Bogeria a la pastisseria* decreix ràpidament després d'assolir la màxima al febrer del 2017 amb -899 reproduccions entre aquest mes i l'abril (darrer d'emissions del primer grup de programes).



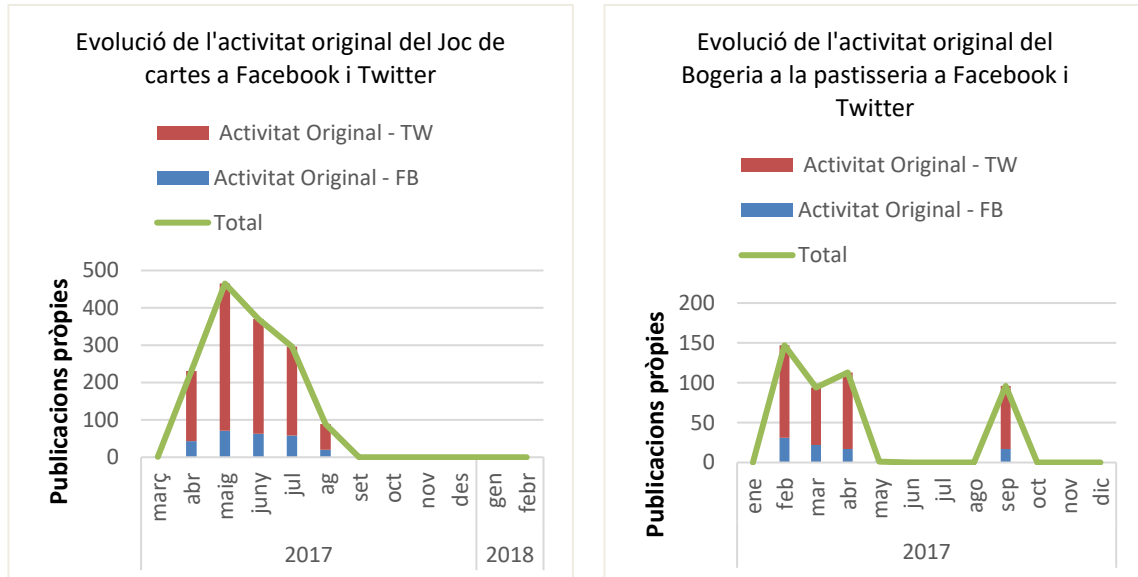
Gràfic 450. Evolució del temps mitjà per reproducció en directe i ALC del Joc de cartes (esquerra) i del Bogeria a la pastisseria (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, les comunitats de *Joc de cartes* i *Bogeria a la pastisseria* estan formades per 10.819 i 2.325 seguidors, dels quals un 72% i un 83% es troben a Facebook. A les següents gràfiques es pot observar el que hem anomenat l' "efecte estrena", és a dir, com la taxa de creixement de les comunitats s'accelera amb l'estrena de noves temporades i/o amb les diferents emissions. *Joc de cartes* se situa en un període d'estabilitat després de registrar un creixement continu al llarg dels mesos d'emissió el programa (+7.780 seguidors). *Bogeria a la pastisseria* ens ofereix un exemple més clar d'aquest fenomen. Entre el febrer i l'abril registra un creixement de +570 seguidors (primer grup de capítols) i entre l'agost i el setembre (darrers capítols), de +310 seguidors.



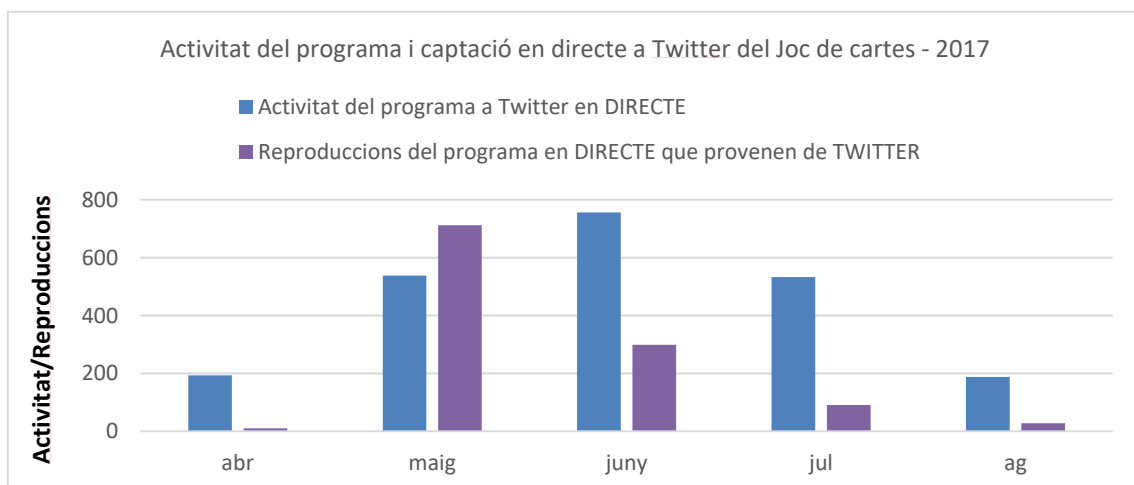
Gràfic 451. Evolució de la base de seguidors a Facebook i Twitter del Joc de cartes (esquerra) i el Bogeria a la pastisseria (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

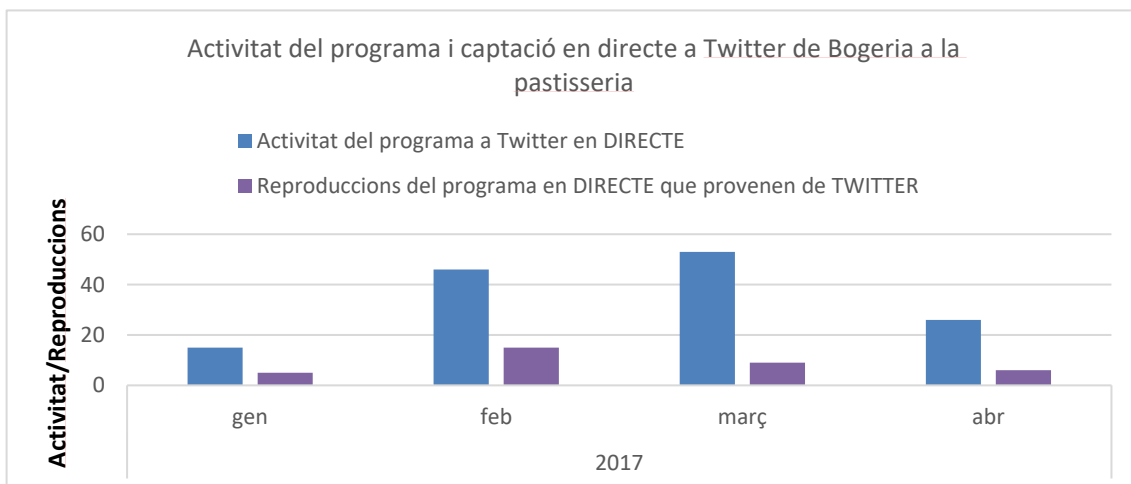
Amb això, tot i tenir unes comunitats molt més nombroses a Facebook, Twitter és la xarxa on els dos programes inverteixen una major activitat original. Del total de publicacions s'hi destina un 63% de les de *Joc de cartes* i un 80% de les de *Bogeria a la pastisseria*. Les evolucions en aquest cas són similars, amb l'activitat concretada durant l'emissió i una activitat nul·la, sense cap manteniment durant la resta del període.



Gràfic 452. Evolució de l'activitat original a Facebook i Twitter del *Joc de cartes* (esquerra) i el *Bogeria a la pastisseria* (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

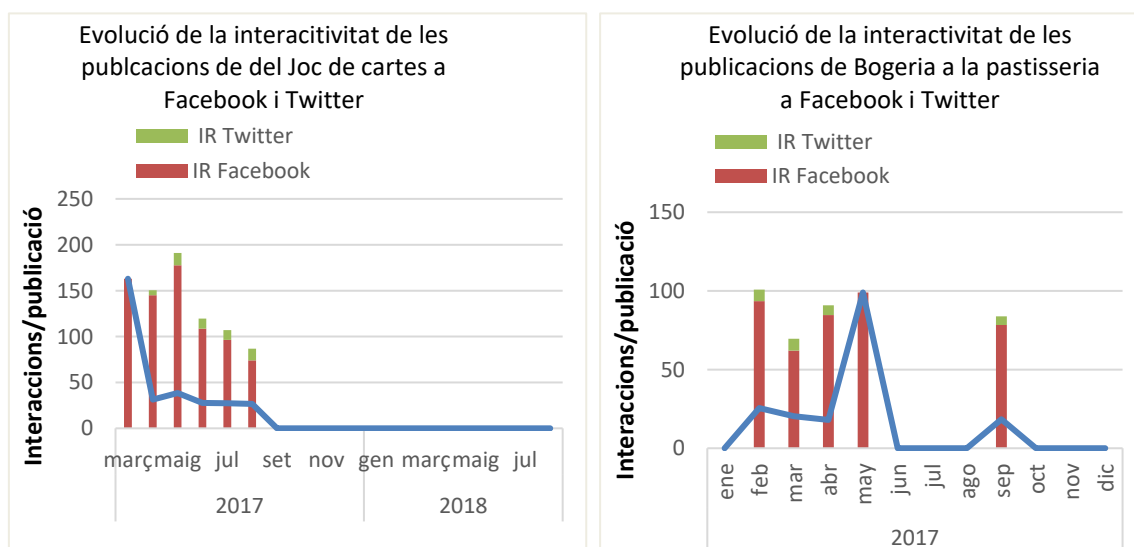
L'activitat *second-screen* suposa un 26% i un 40% de l'activitat original de *Bogeria a la pastisseria* i el *Joc de cartes* a Twitter, respectivament. Aquesta inversió, especialment en el cas del *Joc de cartes*, no pot vincular-se a una major captació en reproduccions cap al directe *streaming* tal com es pot observar al següent conjunt gràfic.





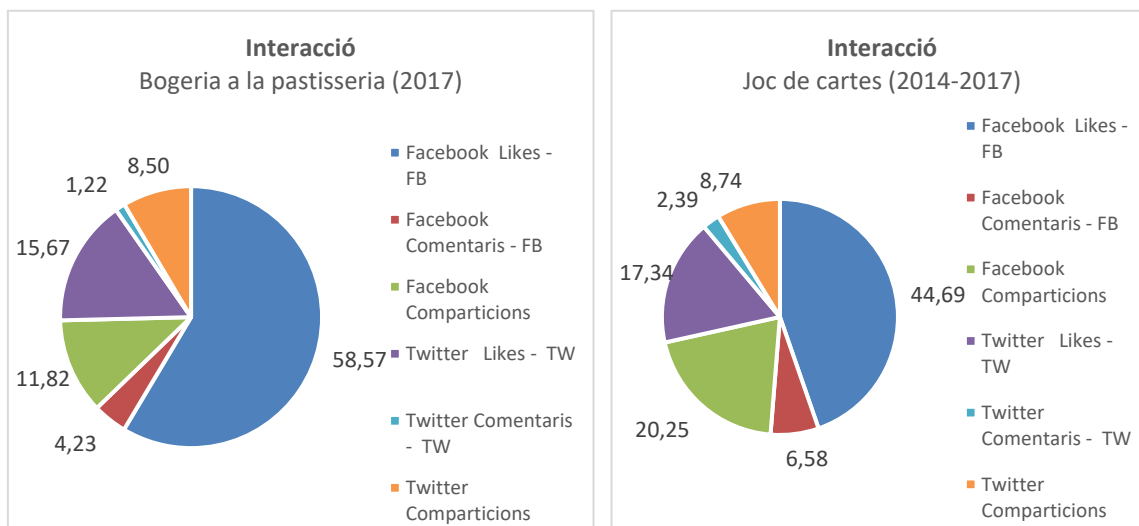
Gràfic 453. Evolució de l'activitat segona-pantalla de *Joc de cartes* (dalt) i *Bogeria a la pastisseria* (baix) a Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS i Adobe analytics

En termes d'interactivitat, detectem un rendiment *social* diferent a cada programa. En el cas del *Joc de cartes* s'observa un decreixement significatiu entre el març de 2017 (163 interaccions/publicació) i el juny del mateix any (28 interaccions). *Bogeria a la pastisseria* no segueix cap tendència i presenta creixements sobtats amb mínimes de 26 interaccions/publicació i màximes de 99 interaccions/publicació que coincideix amb l'acabament del primer conjunt d'emissions. La major part d'aquesta interacció, com es pot comprovar al següent conjunt gràfic, s'acumula a Facebook amb una aportació mínima de Twitter, situació que afecta lògicament la mitjana d'interactivitat global. Si prenem com a referència el maig de 2017, *Joc de cartes* registra 178 interaccions/publicació a Facebook, davant les 13 interaccions de Twitter. *Bogeria a la pastisseria* obté 5 interaccions a Facebook i cap ni una a Twitter.



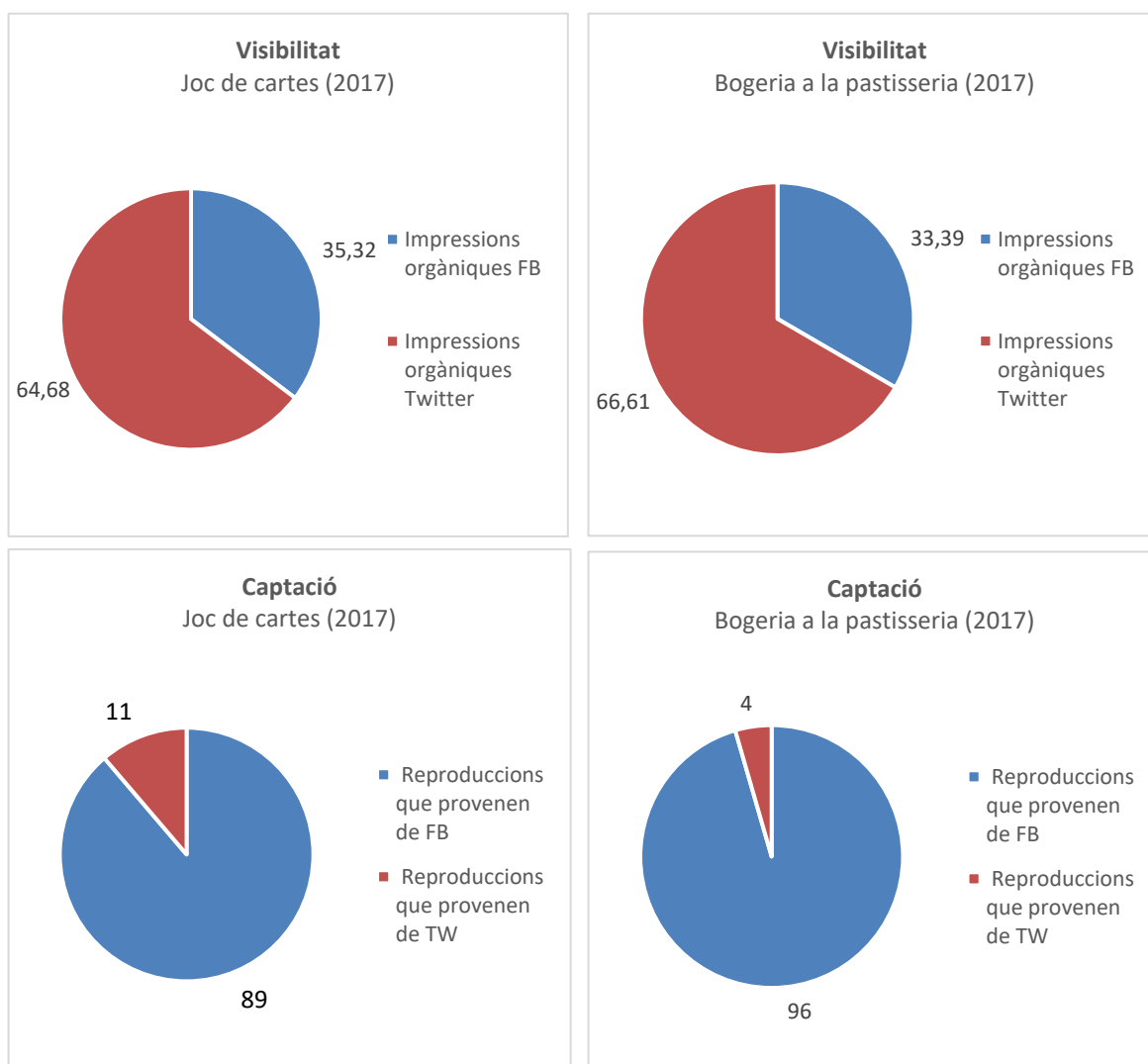
Gràfic 454. Evolució de la interactivitat de les publicacions del *Joc de cartes* (esquerra) i *Bogeria a la pastisseria* (dreta) a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

De forma desagregada, els *likes* de Facebook són l'acció preferent de l'usuari per interactuar amb les publicacions del *Joc de cartes* (59%) i *Bogeria a la pastisseria* (45%). En el cas del *Joc de cartes*, en segon lloc se situen els *m'agrada* de Twitter (16%) i les comparticions de Facebook (12%), mentre que en el de *Bogeria a la pastisseria* són les comparticions des d'aquesta xarxa (20%) les que obtenen el segon lloc per davant dels *m'agrada* de Twitter (17%). Tots dos espais registren un percentatge similar de comparticions a Twitter (9%) i coincideixen a tenir els comentaris de Twitter i de Facebook com les accions amb un percentatge mínim.



Gràfic 455. Evolució de les accions d'interactivitat de les publicacions del *Joc de cartes* (esquerra) i *Bogeria a la pastisseria* (dreta) a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

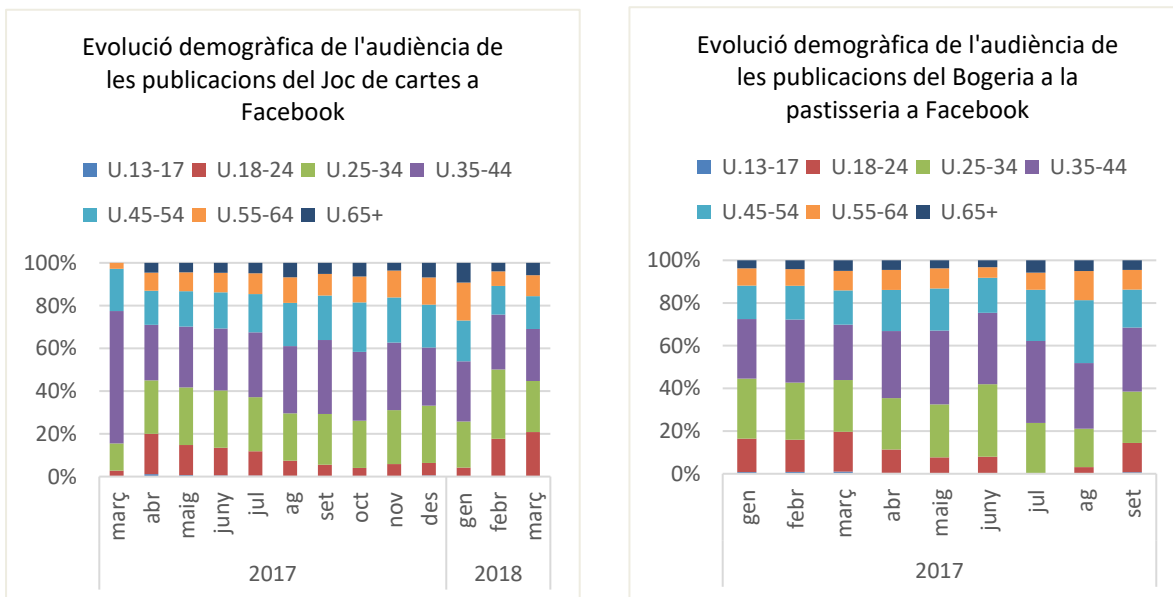
En termes de visibilitat i captació, els dos programes obtenen un major nombre d'impressions orgàniques a Twitter, amb un 65% en el cas del *Joc de cartes* i un 65% en el de *Bogeria a la pastisseria*. La captació, en canvi, és força superior des de Facebook, amb un 89% i un 96% del total de reproduccions en directe i ALC del *Joc de cartes* i *Bogeria a la pastisseria*. En aquest sentit, cal destacar els resultats de visibilitat, tenint en compte que l'efectivitat de les publicacions no es pot associar a una base superior de seguidors a Twitter, com ha succeït en altres programes analitzats; si més no cal destacar un nombre de publicacions superior en aquesta xarxa, com a factor explicatiu al marge del públic potencial.



Gràfic 456. Visibilitat i Captació de Joc de cartes (esquerra) i Bogeria a la pastisseria (dreta) a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per finalitzar, les dades demogràfiques de l'audiència de les publicacions a Facebook (abast) revela un rejoeniment del perfil d'audiència lineal del *Joc de cartes* i *Bogeria a la pastisseria*. Aquest rejoeniment no es trasllada a una presència majoritària de joves de 13-17 anys o de 18-24 anys, que de fet tenen una presència nul·la i poc significativa, respectivament. Amb aquest rejoeniment ens referim al fet que la majoria de l'audiència social està formada per individus de 25 a 44 anys. Aquests tenen un pes relatiu de 56% al *Joc de cartes* i un 60% a *Bogeria a la pastisseria* respecte del total.³³⁷ Cal advertir, però, que els mesos que coincideix amb l'emissió dels programes detectem un augment dels usuaris de 45 a 65+ anys.

³³⁷ Prenent com a referència els mesos d'emissió dels programes.

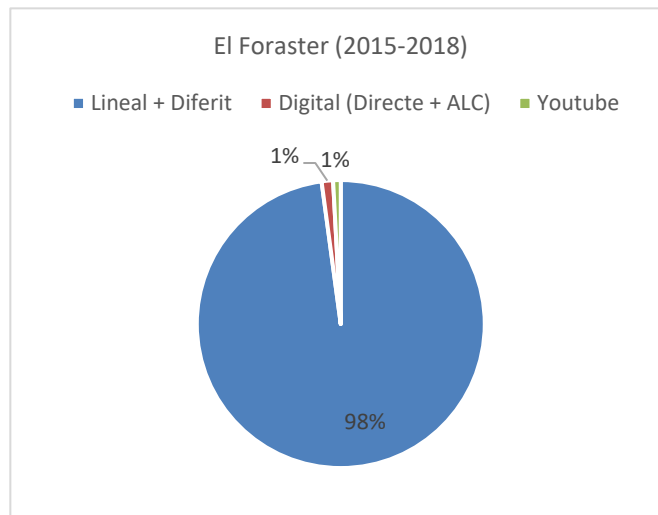


Gràfic 457. Evulció demogràfica de l'audiència de les publicacions a Facebook de *Joc de cartes* (esquerra) i *Bogeria a la pastisseria* (dreta). Font: Elaboració pròpia amb dades de Facebook Insights

5.3.3.2.3.5. El Foraster

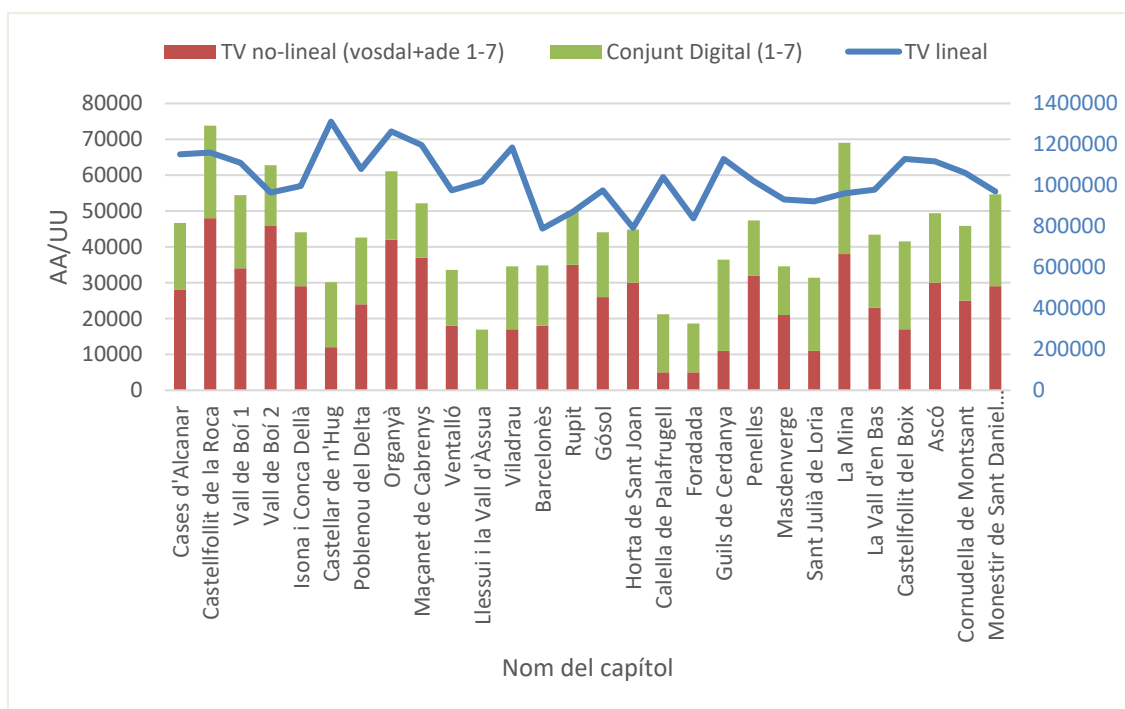
El foraster és un programa d'entreteniment que s'emmarca en el subgènere dels *docu-reality*. És un espai que es va estrenar a TV3 l'any 2013 i a totes les seves edicions ha estat conduït per l'actor Quim Masferrer, que visita un poble de la geografia catalana per conèixer els seus habitants i les peculiaritats de l'indret.

El programa presenta un rendiment global concentrat en el lineal (directe + diferit), on obté un 98% del temps de consum. El digital, dividit entre la plataforma pròpia (directe i ALC) i YouTube (ALC), n'acumula un 2%. Caldrà, a continuació, observar quina ha estat l'evolució a cadascun dels àmbits, amb un punt específic dedicat al rendiment dels continguts del programa a YouTube.



Gràfic 458. Composició del consum (minuts) d'El Foraster per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube).
 Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)), Adobe analytics (Directe + ALC) i YouTube analytics (ALC)

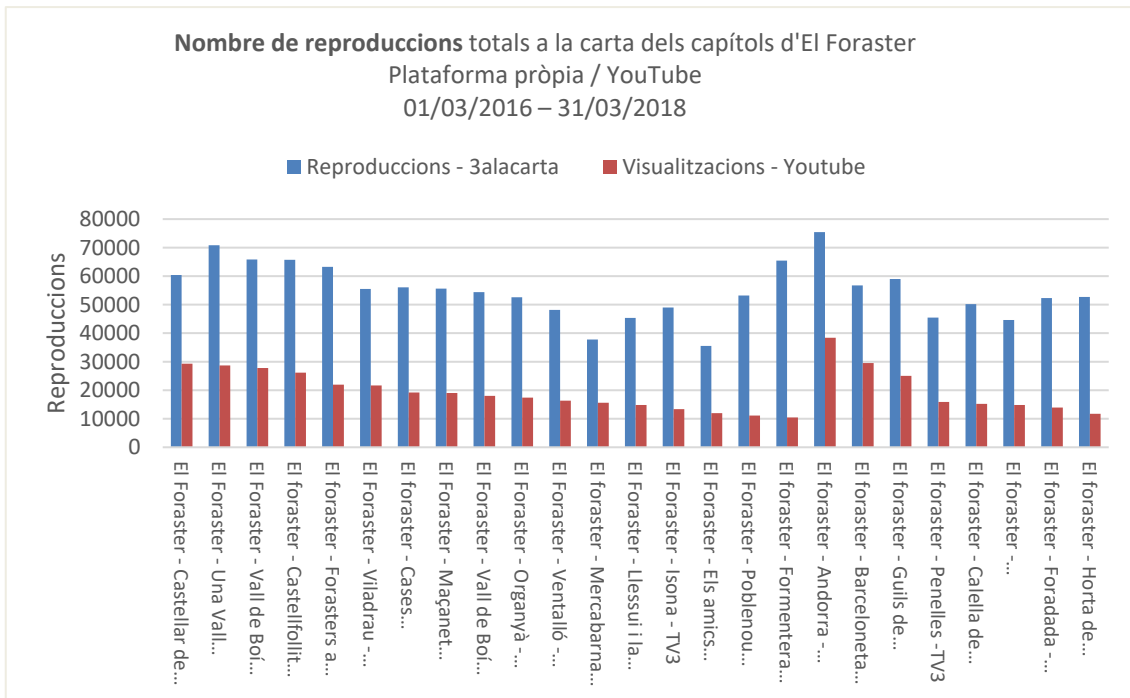
Des d'un punt de vista evolutiu, el programa ha mantingut una audiència lineal estable, sense fluctuacions remarcables de l'audiència acumulada però registrant un lleuger decreixement, tal com es pot comprovar a la gràfica següent. El rendiment, com hem dit, és força superior per aquest àmbit i, especialment, per l'emissió en directe, que és la que ofereix una major cobertura en el cas de tots els programes que hem analitzat. El consum lineal en diferit és també superior al lineal durant la major part de les emissions que figuren a la gràfica. Tot i així, el pes del volum d'usuaris únics del digital (directe + ALC) adquireix una major rellevància a partir de l'episodi de la Mina (31.013), que coincideix, a més a més, amb una recuperació del consum lineal. També és interessant fixar-se en continguts que no han tingut consum no lineal (diferit) com ara l'emissió de Llessú i la Vall d'Àssua (16.911 reproduccions).



Gràfic 459. Evolució de l'audiència (AA/UU) d'El Foraster per als àmbits lineal i digital (Adobe + YouTube).
 Font: Elaboració pròpia en base a les dades de Kantar Media Infosys (Ind.4+, TSD, CAT, Lineal + (VOSDAL + ade 1+7)) i Adobe analytics (Directe + ALC)

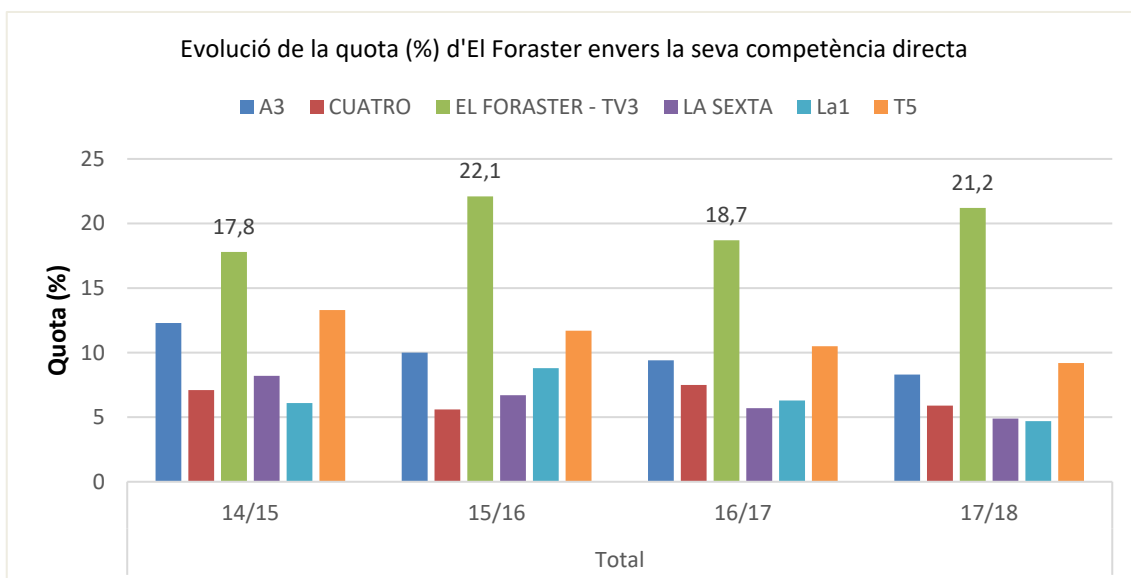
Específicament sobre el rendiment dels continguts davant el 3alacarta, la nostra anàlisi revela que la plataforma pròpia és la de consum preferent dels programes d'El foraster durant les tres darreres temporades analitzades. Un programa d'El foraster rep de mitjana un 49% més de reproduccions que a YouTube. El temps mitjà per reproducció també és significativament superior al 3alacarta, de 27 minuts, davant els 16,6 a YouTube.

La corba de consum diari a la carta mostra una tendència de creixement progressiu en les reproduccions dels programes d'El foraster, amb un augment del 23% entre 2015 i 2016 i d'un 25% entre 2016 i 2017 vinculats en tots els casos als dies d'estrena i publicació del programa a la plataforma. YouTube també mostra una tendència de creixement, amb un increment del 68,85% i un 59,42% entre la tercera i la cinquena temporada, respectivament, i un lleuger decreixement (20%) entre aquesta i la sisena temporada.



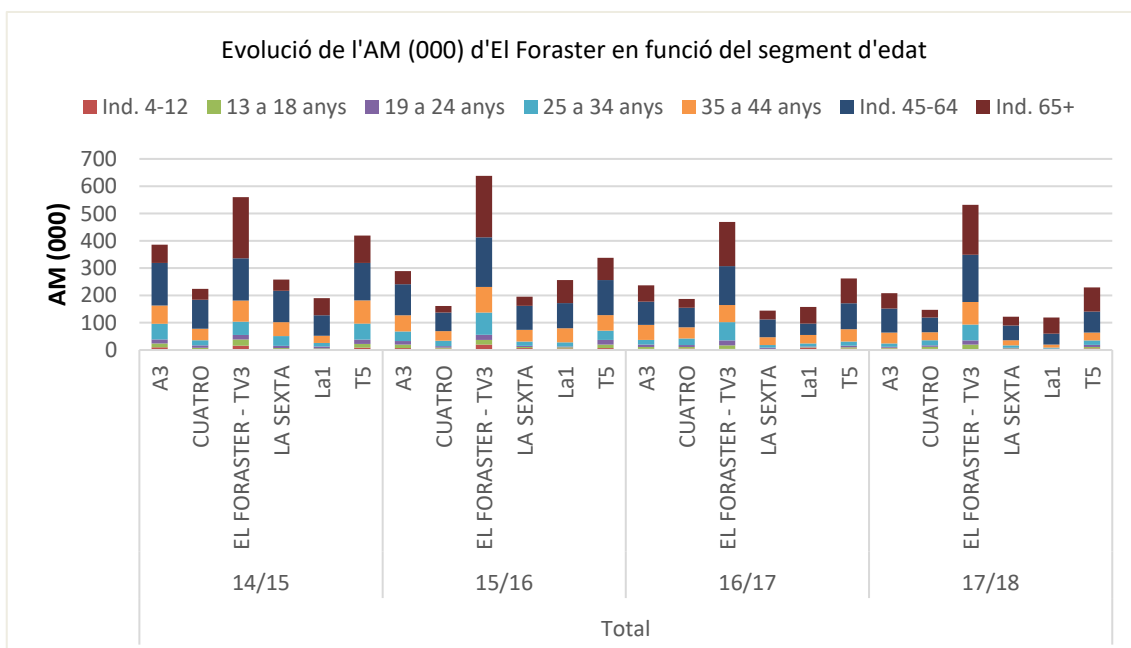
Gràfic 460. Evolució de les reproduccions ALC d'El Foraster a YouTube i al 3alacarta. Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics i YouTube analytics

Sobre l'audiència lineal, *El foraster* ha mantingut una quota (%) superior a la de la competència totes les temporades analitzades. En tot cas, no podem afirmar que hagi tingut una evolució homogènia. Tal com s'observa a la següent gràfica, el programa ha intercalat quotes inferiors i superiors al 20%. Els programes de Telecinco i Antena 3 han estat, a molta distància, els principals competidors d'*El foraster*. La temporada 14/15 és aquella en què obtenen una quota més propera al programa, amb *Hay una cosa que te quiero decir* de Telecinco (13,3%) i la sèrie *Velvet* d'Antena 3 (12,3%). És necessari remarcar la distància entre *El foraster* i la competència privada, perquè la resta de temporades va competir amb espais d'èxit estatal en aquestes cadenes com ara *Mi casa es la tuya* (Telecinco) i *Topchef* (Antena 3), cosa que constata la competitivitat de l'espai.



Gràfic 461. Evolució de la quota (%) d'El Foraster envers la seva competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de Kantar Media – Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

Respecte dels segments d'edat, *El foraster* i la seva competència comparteixen un perfil d'audiència majoritàriament *sènior* en què els joves i joves adults de 13 a 24 anys tenen un pes relatiu mínim davant l'audiència mitjana total. De fet, *El foraster* és el que presenta una audiència més envellida amb els individus de 45-65+ anys ocupant un 70%, de mitjana, del total de l'audiència. Antena 3 i Telecinco obtenen nivells superiors per als de 35-44 anys, que continuen per sota dels segments citats. Cal afegir que *El foraster* s'ajusta amb aquestes dades al perfil mitjà d'audiència de TV3.

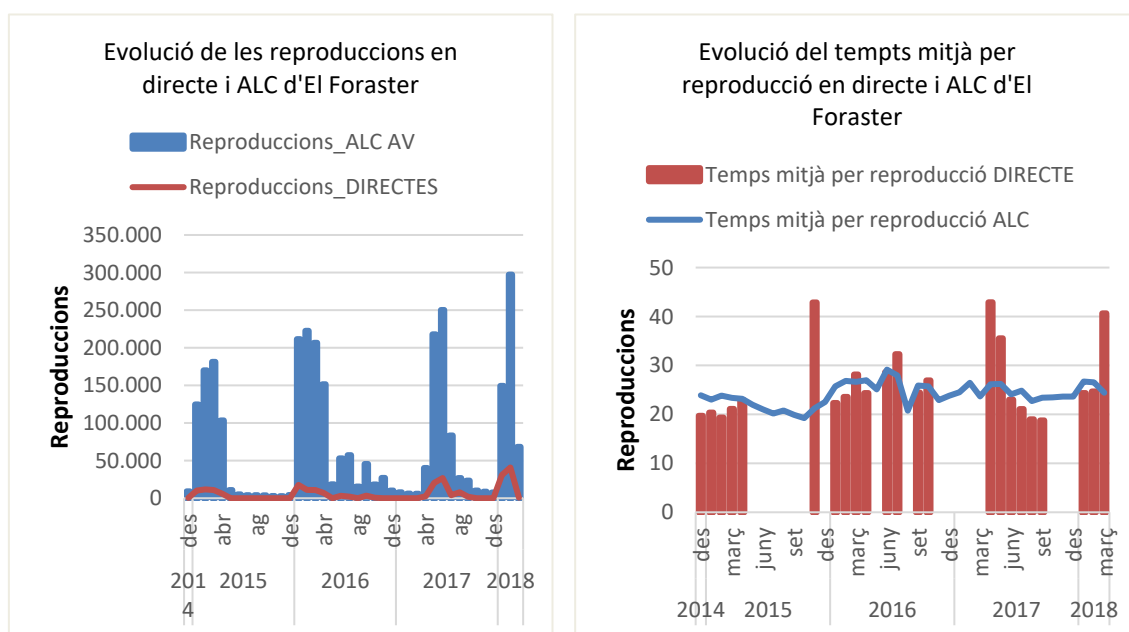


Gràfic 462. Evolució de l'AM (000) d'El Foraster envers la seva competència directa i en funció del segment d'edat. Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de Kantar Media – Infosys (LINEAL, CAT, Ind.4+, TSD)

La valoració qualitativa, segons les dades del jurat d'espectadors de Gfk, revelen que *El foraster* comparteix la primera posició amb *El intermedio* a la temporada 14/15 amb 8,33 punts de mitjana de valoració global, tot i les diferències en termes d'audiència lineal. A partir d'aquest punt el programa experimenta un creixement fins als 8,68 punts de la temporada 16/17, valor que mantindrà a la darrera temporada analitzada. És necessari afegir que a les temporades 15/16 i 16/17 el programa *En la tuya o en la mía* de Telecinco registra nivells propers als d'*El foraster* i *El intermedio*.

Sobre l'audiència digital, la major part del consum d'*El foraster* en aquest àmbit és ALC. De fet, el programa presenta una tendència de creixement entre la primera temporada examinada (124.637 reproduccions al gener de 2015) i la darrera (297.311 reproduccions). També cal destacar el consum que hi ha fora de període d'emissió, com a indicador de l'interès del programa al marge del possible efecte de l'àmbit lineal. Les reproduccions en directe, en canvi, se situen a molta distància i es mantenen a nivells similars durant tot el període.

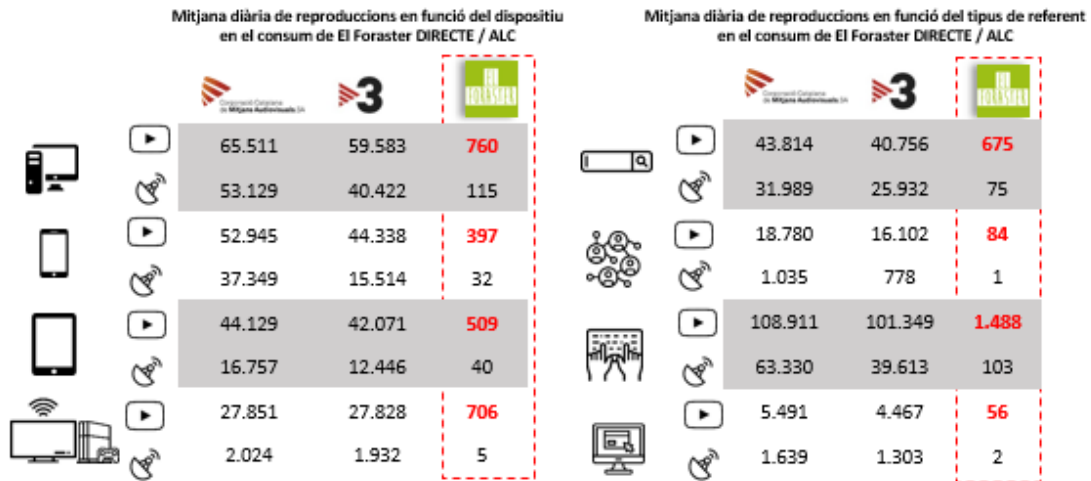
Pel que fa a la vinculació, el temps mitjà per reproducció revela un consum similar en directe i ALC, amb moments específics en què els directes superen la vinculació, com ara al novembre de 2015 (43 minuts/reproducció), l'abril de 2017 (43 minuts) i el març de 2018 (41 minuts). Les reproduccions ALC passen dels 23 minuts/reproducció al desembre de 2014 als 24 minuts del març de 2018. En ambdós casos ens trobem amb una vinculació elevada si tenim en compte la durada mitjana de cada capítol (50 minuts).



Gràfic 463. Evolució de les reproduccions en directe i ALC d'El Foraster (esquerra) i del temps mitjà per reproducció (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Adobe analytics

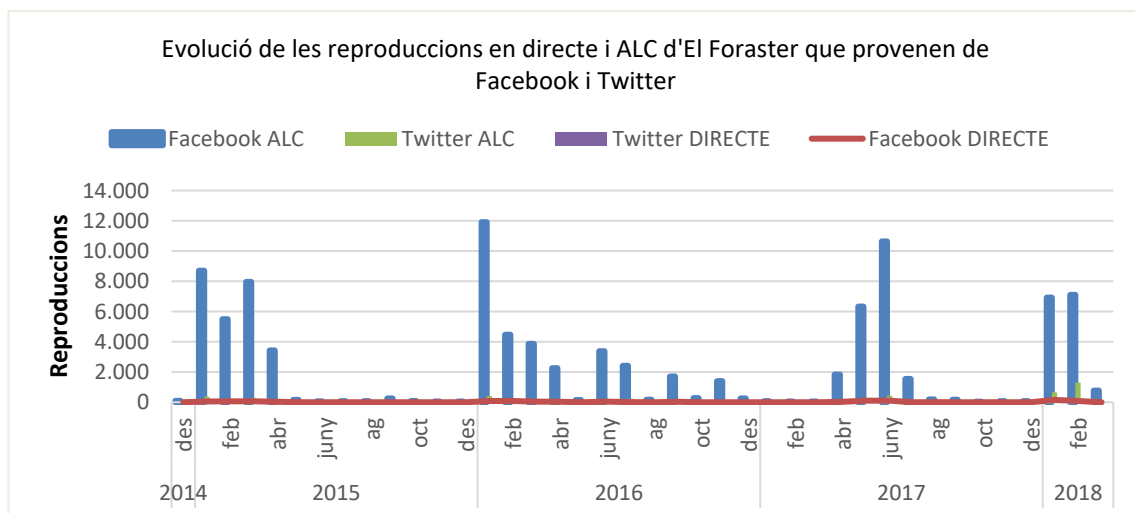
Quant a les modalitats de consum i accés als continguts del programa, el PC és el dispositiu preferent per a les reproduccions ALC d'*El foraster* amb un 33% del total de reproduccions de mitjana diària, a molt poca distància de les televisions connectades + consoles que obtenen un 32% de les reproduccions. Per als directes, el PC també és

preferent, tot i que registra xifres absolutes molt inferiors, en la línia del que recull la gràfica anterior sobre les reproduccions per aquest moment de consum. Per tipus de referent, el Typed/bookmarked és des d'on prové la majoria de les reproduccions en directe (65%) i ALC (57%), a molta distància de la resta de referents.



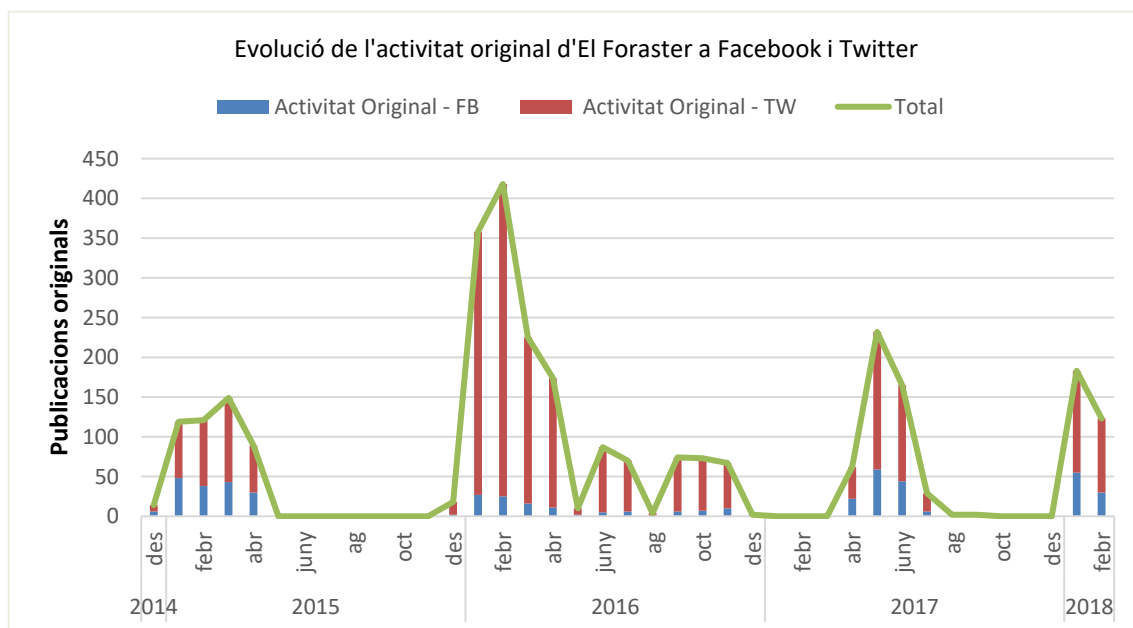
Il·lustració 184. Mitjana de reproduccions diàries DIRECTE/ALC d'El Foraster en funció del tipus de dispositiu (esquerra) i del tipus de referent (des d'on venen els usuaris) (dreta). Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Adobe analytics

Específicament en el cas de les xarxes socials, aquestes aporten un 4% de les reproduccions ALC de mitjana diària. La captació cap al directe *streaming* és mínima. D'aquestes, un 93% provenen de Facebook. Aquestes xifres es poden contrastar amb la següent gràfica que presenta l'evolució de la captació des dels dominis de referència social Facebook i Twitter. L'acumulació de les reproduccions s'ajusta amb petites variacions a l'evolució de les reproduccions totals d'El foraster que hem vist al conjunt gràfic anterior. La captació des de Twitter cap ALC i directes és nul·la.



Gràfic 464. Evolució de les reproduccions en directe i ALC d'El Foraster que provenen de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Adobe analytics

Sobre l'audiència social, la comunitat d'*El foraster* està formada per 114.327 seguidors; dels quals un 82% són usuaris de Facebook. Si comparem aquestes dades amb la gràfica d'activitat original que presentem a continuació, trobem que hi ha una major activitat a Twitter; concretament un 83% del total de publicacions. En termes evolutius, la temporada 15-17 és la de més activitat, i coincideix amb l'entrada d'un gestor digital extern que va intensificar l'activitat a Twitter³³⁸. Un cop es torna a un model de gestió interna trobem un major equilibri en el nombre de publicacions que es destina a cada xarxa.

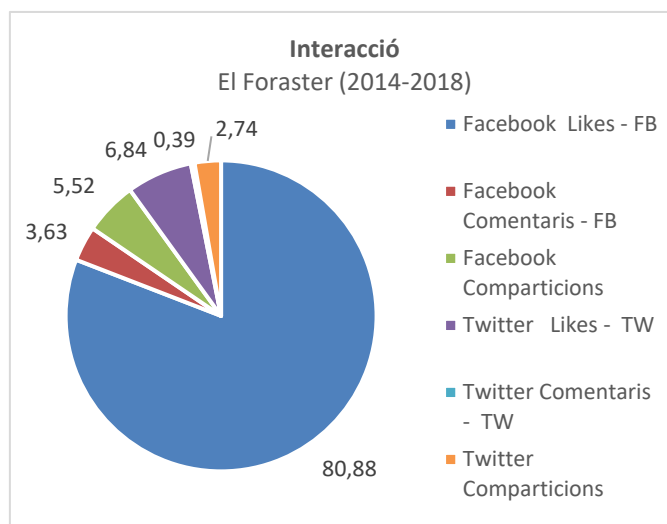


Gràfic 465. Evolució de l'activitat original d'El Foraster a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

Així, de l'activitat invertida a Twitter, un 34% correspon a publicacions durant l'emissió del programa, mentre que només un 13% és a Facebook. Aquest esforç de publicació second-screen es concentra principalment en la temporada 15-16. Si comparem aquesta activitat amb un retorn en reproduccions cap al directe *streaming* que provenen de Twitter, no hi trobem una relació clara. Com s'observa a la gràfica, la captació des de Twitter es manté sobre els mateixos nivells a totes les temporades, independentment del volum de publicacions que s'hi realitzin.

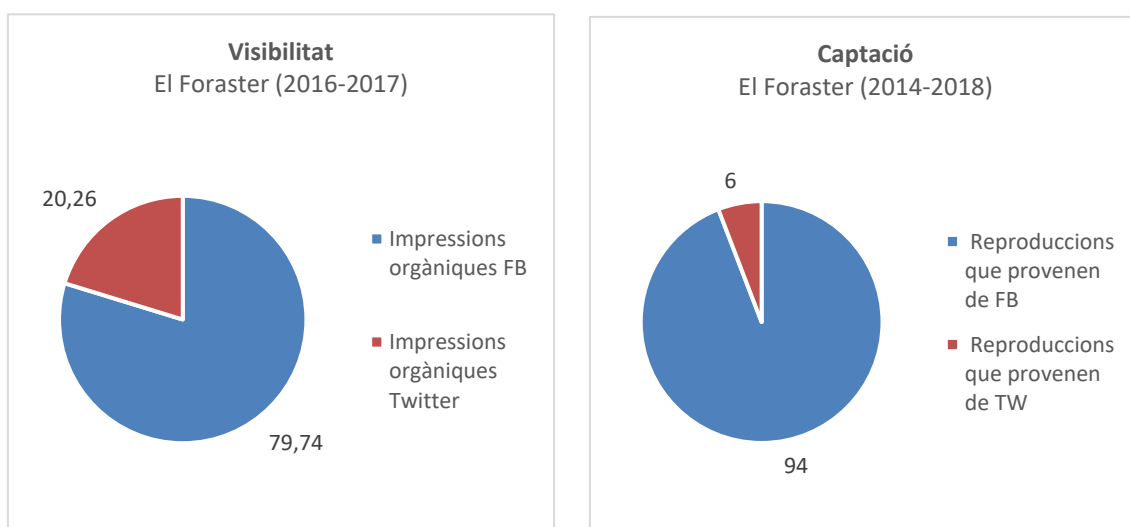
³³⁸ Segons les entrevistes amb la redacció digital de TV3.

De fet, si desagreguem la interactivitat, els *likes* de Facebook són l'acció preferent dels usuaris per interactuar amb les publicacions d'*El foraster* (81%). La resta d'accions es distribueix entre el 7% dels "m'agrada" de Twitter i el 6% de comparticions a Facebook. Les comparticions de Twitter i els comentaris d'ambdues xarxes registren valors per sota del 3%, tal com es pot comprovar al següent gràfic.



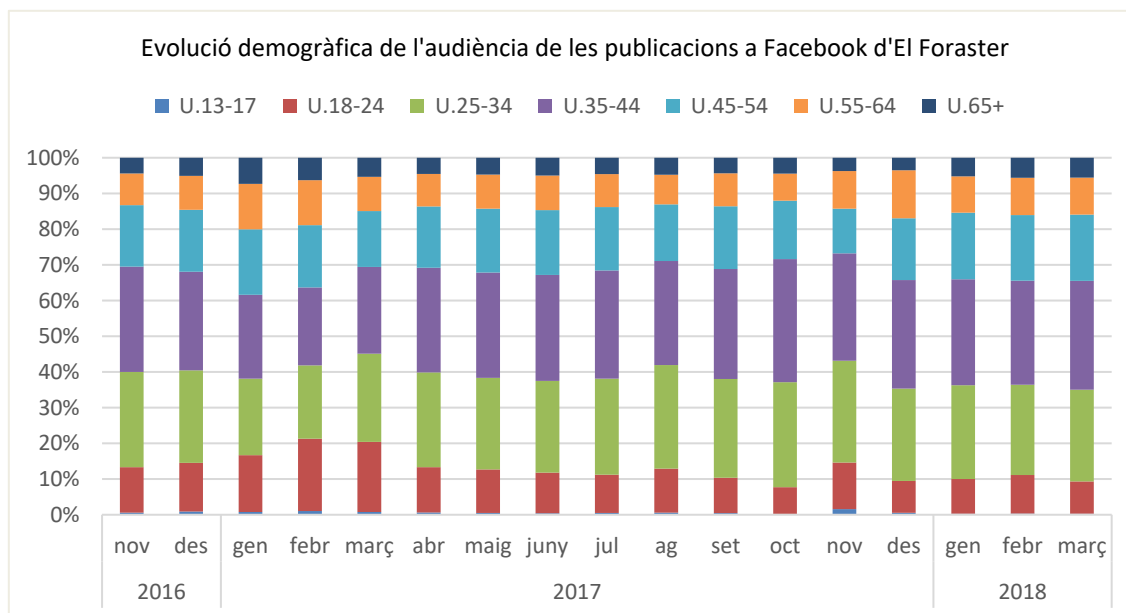
Gràfic 468. Distribució de les accions que conformen la interactivitat de les publicacions d'*El Foraster* a Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de DKS

A nivell de visibilitat i captació, les publicacions d'*El foraster* a Facebook obtenen un 79% de les impressions orgàniques totals, xifra que cal contextualitzar amb la base d'usuaris del programa a Facebook (públic objectiu) i amb el nombre de publicacions a Twitter (públic potencial). Pel que fa a la captació, el 94% de les reproduccions en directe i ALC provenen de Facebook, situació que hem pogut comprovar en l'anàlisi evolutiva de l'audiència digital.



Gràfic 469. Visibilitat i Captació d'*El Foraster* a/des de Facebook i Twitter. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights i Twitter analítics (Visibilitat) i d'Adobe analítics (Captació Directe + ALC)

Per finalitzar, l'audiència *social* de les publicacions originals d'*El foraster* a Facebook rejoyeneix el perfil mitjà que presenten els espectadors en l'àmbit lineal. Els usuaris de 25-34 anys són els que acumulen un major abast de les publicacions, amb un pes relatiu del 60%, de mitjana sobre el total. En canvi, els joves de 13-17 anys tenen un pes mínim o nul en funció del mes, i els de 18-24 presenten nivells similars als de 45-54 anys. Les fluctuacions són mínimes al llarg del període d'anàlisi, tal com es pot observar a la següent gràfica.



Gràfic 470. Evolució demogràfica de l'audiència de les publicacions originals d'El Foraster a Facebook. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Facebook Insights

5.3.4. Conclusions – Rendiment *cross-media* dels programes

L'anàlisi del rendiment *cross-media* d'una mostra representativa de programes del grup d'emissores de Catalunya Ràdio i de TVC ens ha permès arribar a conclusions i reflexions que considerem que és necessari desenvolupar en aquest apartat. Tal com hem procedit a les conclusions parcials de les anàlisis dels objectius 1 i 2, en aquest punt no es farà referència directa a cap xifra ni a una síntesi dels principals resultats de cada programa, atès que entenem que no seria operatiu tenint en compte la naturalesa del mateix apartat que incideix en els punts clau.

Abans, però, cal tornar a les idees exposades a l'inici de l'apartat i remarcar que el que hem procurat amb aquest apartat és, responnent a l'Objectiu 3, oferir l'anàlisi necessària per dimensionar el rendiment dels programes a cada àmbit, entenent que el que buscàvem, en darrera instància, era comprovar si existien grans tendències compartides entre els programes de cada mitjà. Aquest objectiu, però, presentava diverses dificultats que es derivaven, principalment, d'una manca de precedents d'una anàlisi que abasti el consum de programes de ràdio i televisió a tres àmbits de consum i que proposi una sistematització per mesurar el consum *cross-media* en el cas de la ràdio, fent servir dades digitals internes (censals) i lineals externes i auditades.

A banda de les dificultats metodològiques, es deriven qüestions sobre el model més adequat per presentar els resultats i que responguin a l'objectiu d'anàlisi. A més que no tenim les referències apropiades per considerar quin és el nivell adequat de rendiment *cross-media* per a programes de ràdio i televisió, i en quina mesura aquest rendiment hauria de passar a formar part de la cadena de presa de decisions dels programes a l'hora de proposar canvis estratègics i/o planificacions puntuals a curt, mitjà o llarg termini.

Dit això, també volem reflexionar sobre la idoneïtat de la mostra d'anàlisi des de tres punts de vista. Per una banda, la quantitat de programes seleccionats ha estat suficient per comprovar quines similituds i diferències compartien els diferents grups examinats, però, d'altra banda, ha dificultat que poguéssim aprofundir en altres qüestions precisament per l'extensió de les anàlisis que s'han aplicat a cadascun d'ells. Per últim, que els resultats obtinguts s'ajusten a les principals tendències que hem detectat a l'Objectiu 1 per al grup d'Emissores de Catalunya Ràdio i per a TVC, situació que valida la pertinència com a mostra representativa més enllà de criteris formals i estratègics (vinculats al projecte).

Amb tot això, sobre el rendiment global dels programes de ràdio i televisió, hem pogut confirmar que el consum lineal continua situat a molta distància del digital, també per a tots dos moments de consum (directe i ALC) en el cas dels programes de televisió. Aquest resultat es confirma tant per la mètrica d'abast com per la de vinculació o temps de consum. Cal afegir que, entre mitjans de comunicació, la ràdio presenta un rendiment superior a l'àmbit digital (envers la distribució interna de cada programa), tot i que no supera els resultats que obtenen els programes de televisió (en termes absoluts).

Només una petita part dels programes registren un pes significatiu de l'àmbit digital en comparació amb el lineal i formen part de la mostra de televisió. En termes generals, no

hem trobat una relació entre el gènere del programa i el seu rendiment global, si bé aquesta variable juga un paper fonamental en el rendiment digital. El millor exemple des del punt de vista *cross-media* és, sens dubte, la ficció *Merlí*, que acumula el major percentatge de temps i reproduccions digitals (pròpies i des de YouTube) de la mostra.

En segon lloc, sobre el rendiment lineal de ràdio i televisió, cal dividir les conclusions en funció del mitjà. A la ràdio persisteix el problema del posicionament de RAC1 per a tots els programes examinats com a opció preferent de ràdio en català al llarg de tot el període d'anàlisi. Només en el cas d'*El Suplement* hem pogut observar un moment en què Catalunya Ràdio se situava per sobre de l'emissora del Grup Godó. L'evolució, però, és positiva per a tots els programes, tot i que cal puntualitzar que els que han estat introduïts arran del canvi de graella 16/17 registren un creixement lent en comparació amb els espais que podríem qualificar d'insígnia ja consolidats amb un volum considerable d'oients.

Pel que fa a la televisió, la major part de l'oferta examinada de TV3 mostra un elevat nivell de competitivitat. Els programes se situen i es mantenen en la majoria dels casos per sobre de la seva competència, situació especialment destacable en el cas dels programes que ocupen el *prime-time* i que s'enfronten, si més no, a una programació especialment agressiva i fora del registre de servei públic de la programació de TV3. Cal afegir que la noció d'un efecte potenciador del consum de l'octubre de 2017 s'observa amb claredat a una part significativa dels programes, però especialment als de gènere informatiu.

Una qüestió paral·lela que volem plantejar és que la majoria dels programes de la mostra que se situaven en la franja *day-time* van ser substituïts per fer front justament a aquesta tendència de desgast que va acabar amb el lideratge de TV3 a partir de 2016. Una part d'aquests programes, els quals no es van continuar emetent, podrien haver-se beneficiat de l'efecte potenciador de l'actualitat política amb una renovació de format (com en el cas d'*Els matins*). En síntesi, hem de ser cauts davant una dificultat per preveure l'efecte de canvis d'aquesta magnitud a l'hora de planificar amb agilitat els canvis necessaris perquè el mitjà se'n beneficiï.

Sobre el perfil d'audiència, pràcticament cap programa de la mostra rejuveneix el *target* d'oient/espectador dels seus respectius mitjans, tret d'algunes variacions mínimes entre temporades. Això vol dir que el públic té un perfil sènior on els individus de 55 anys cap endavant acumulen el major pes relatiu envers l'audiència total. Aquesta situació es manté fins i tot en propostes amb un subobjectiu important de rejuveniment del públic (p. ex. *Merlí* en televisió o *Popap* en ràdio), situació que reforça la nostra tesi de fidelització d'una audiència que fins i tot es podria qualificar d'estancada. De fet, en alguns dels casos que hem tractat al llarg de l'anàlisi, aquestes propostes no només no han aconseguit el desitjat efecte de rejuveniment, sinó que han fet que disminueixi l'audiència majoritària de la cadena. La reflexió pertinent, doncs, és que hi ha un risc real en el desenvolupament de propostes que busquin la captació de públic jove, no en el sentit que no s'aconsegueixi,

sinó que durant la seva emissió o temps en graella, en el cas de la ràdio, tingui un efecte d'expulsió sobre l'audiència majoritària del mitjà.

En tercer lloc, el rendiment digital de ràdio i televisió presenta trets diferencials que cal tractar. Per una banda, la major part dels programes de cada mitjà obtenen resultats similars, com hem dit, als que hem trobat a l'anàlisi de l'Objectiu 1, situació que no resta utilitat a la comprovació de les especificitats de cada grup. En aquest sentit, els programes de ràdio obtenen un volum de reproduccions en directe molt superior que ALC, al contrari dels programes de televisió. En canvi, durant els períodes en què no s'emeten els programes, només els de televisió mantenen un consum ALC dels seus continguts, especialment en el cas dels d'entreteniment i ficció, sense la mediació de les crides promocionals que puguin sorgir de l'emissió lineal.

Des del punt de vista de les modalitats d'accés al contingut, al consum digital de ràdio en directe els mòbils són preferents, tot afegint evidència als resultats de la panoràmica d'audiència; específicament pel que fa a la importància de les aplicacions mòbil en el desenvolupament d'una estratègia de captació i retenció. Els programes de televisió, en canvi, presenten un consum en directe i ALC majoritàriament des de PC i, en el cas de l'ALC, alguns programes registren nivells elevats de consum des de televisors connectats + consoles (p. ex., *El foraster*). En aquest punt convé destacar que programes com *Cuines* i *Ja t'ho faràs* presenten un consum més elevat des de tauletes, situació que possiblement podem vincular a l'ús del contingut dels programes per a recrear receptes o fabricar els objectes necessaris (component de mobilitat i comoditat).

Pel que fa al tipus de referent per accedir al contingut, el Typed/bookmarked s'imposa en ambdós casos com a font de captació principal, seguida dels motors de cerca i, a molts pocs programes, de les xarxes socials. Només un, l'APM?, situa aquest darrer referent com a font principal de les reproduccions ALC del seu contingut. Dit això, és necessari retornar sobre una de les reflexions que figuren a l'anàlisi d'audiència digital interna (Adobe Analytics).

El posicionament del *Typed/bookmarked* com a font preferent no facilita la tasca de l'analista, tenint en compte que aquesta categoria també engloba orígens que no podem seguir dins de l'anomenat univers del *dark social*. Aquesta situació genera la necessitat de complementar aquestes dades amb estudis de seguiment que combinin tècniques qualitatives i quantitatives en un període d'aplicació regular (factor d'utilitat). En aquesta línia, també és necessari retornar sobre una de les reflexions de l'apartat de conclusions de l'anàlisi d'audiència digital externa (comScore). Tal com van advertir Nelson i Webster (2016), l'analítica digital ha de tendir cap a la integració de mètriques d'abast i de compromís (temps de consum), afirmació que no només considerem encertada sinó que s'ha provat valuosa a l'hora de contextualitzar les dades de rendiment digital a nivell de grup, mitjà, canal i programa.

En quart lloc, sobre el rendiment dels continguts que s'ofereixen a través de YouTube i del 3alcarta cal fer algunes consideracions que considerem clau després de l'anàlisi. Per una banda, que la majoria de programes presenta un rendiment superior a la plataforma

pròpia, situació que dificulta justificar una estratègia de publicació intensiva, especialment en casos com *Divendres* o *La Riera*. És cert que part de les reproduccions a YouTube poden ser realitzades per perfils de públic poc present a l'oferta digital de la CCMA, tot i que les nostres anàlisis revelen que només en una petita part dels casos es compleix aquesta afirmació. Amb això no volem dir que s'hagi d'abandonar la plataforma, que s'ha convertit en un espai clau de l'estratègia digital dels mitjans de comunicació (Gómez-Domínguez, 2019); que una estratègia de publicació més selectiva, basada en una anàlisi del rendiment com la que hem dut a terme aquí, podria ser d'utilitat per configurar una oferta editorial adequada a YouTube, sense redundar sobre la que funciona millor al 3alacarta.

En aquest punt cal fer un incís. *Merlí* ha demostrat que una ficció pròpia pot esdevenir un fenomen de consum digital, tant a través de plataformes pròpies com d'altres finestres, i *La Riera*, que una ficció diària de curta durada pot aportar fins a un 21% del temps total de consum ALC del 3alacarta en el període que es va mantenir en emissió. Aquests dos fets proven que una aposta digital pròpia i *online-only* podria ser factible, tot i que som conscients dels riscos que planteja. També ens qüestionem seriosament dos dubtes. Per una banda, si la marca digital de la CCMA (3alacarta) té prou entitat per captar nous públics i cridar l'atenció dels ja existents tot i que compten amb un contingut d'alta qualitat; i per una altra banda, si els programes esmentats poden esdevenir un èxit sense la influència directa que els dona l'àmbit lineal (cobertura).

En cinquè lloc, l'anàlisi de l'audiència social revela que, en termes generals, la majoria dels programes prioritza la xarxa que els aporta menys rendiment. Aquesta conclusió també es nodreix dels resultats de l'anàlisi digital interna (Adobe Analytics) i social de conjunt, on hem detectat una aposta superior a Twitter, davant d'uns resultats més favorables a Facebook.

Davant d'això, cal començar per situar com es distribueixen les comunitats *grosso modo* dels programes. Una majoria dels espais examinats té un percentatge de seguidors força més elevat a Facebook; Twitter manté un volum similar o supera aquesta xarxa especialment en el cas dels programes de ràdio. Després de dimensionar la comunitat passem a comprovar quina és la inversió d'activitat original a cada xarxa. Ens trobem que una majoria de programes opta per destinar un percentatge de publicacions força superior a Twitter que a Facebook, situació que *a priori* no podem comprendre en relació només amb els seguidors, que podem descartar com a element clau de l'estratègia d'aquests programes. Una part destacable d'aquesta activitat a Twitter es destina a l'activitat *second-screen* amb un volum de publicacions que supera amb escreix la captació que fa el programa des d'aquesta xarxa social.

A continuació, l'anàlisi d'interactivitat revela que en la majoria dels casos les publicacions a Facebook obtenen una mitjana d'interaccions molt per sobre de la de Twitter, mentre que el de visibilitat manté revela que Facebook també és la xarxa que aporta un major nombre d'impressions orgàniques per publicació. Per últim, si tornem als

resultats de l'anàlisi d'audiència digital, trobarem que Facebook és el domini de referència principal per a la majoria dels programes. Dit això, no podem deixar d'esmentar el que creiem que és un exemple paradigmàtic en aquest assumpte: l'*Espai terra*. Aquest és l'únic programa de adequa la seva activitat a les xarxes socials a tots els indicadors esmentats.

En síntesi, l'estratègia de publicació actual d'un part significativa de programes de la mostra no es basa en criteris de comunitat, interactivitat, visibilitat i captació, situació que ens planteja nombrosos interrogants que no podem resoldre en aquesta anàlisi de rendiment quantitatiu. En aquest sentit, l'Objectiu 3 es fa imprescindible per aprofundir en gran part dels resultats d'audiència digital i especialment social, dels quals, *a priori* i comptant també amb la informació de les entrevistes de context, es desprèn un predomini de la intuïció per sobre d'una estratègia i/o planificació de programa basada en indicadors específics i tangibles. Aquest darrer adjectiu ens permet introduir la qüestió de si el que persegueixen la majoria de programes amb una activitat de les dimensions que hem trobat a Twitter és un objectiu que no coneixem. Una situació que afegeix encara més valor al següent objectiu.

Sobre el perfil de l'audiència de les publicacions a Facebook dels programes, hem trobat un efecte rejuveniment de la xarxa sobre l'usuari predominant a l'àmbit lineal. Això no vol dir que els segments més joves (13-24 anys) tinguin un pes relatiu superior, sinó que almenys aconseguen rebaixar en un o dos segments l'edat mitjana dels oients i/o espectadors.

Per finalitzar, cal introduir algunes puntualitzacions que considerem importants de cara a desenvolupaments futurs. Per una banda, considerem que és molt important la qüestió de comparar de forma desagregada cada àmbit, partint d'un primer posicionament del rendiment *cross-media*, perquè d'aquesta manera es poden atendre millor les especificitats de cadascun d'ells i perquè permet aprofundir i/o detectar possibles característiques particulars del consum i l'estratègia del programa que ens ajudin a entendre millor el rendiment *cross-media*. Per una altra banda, donat el volum de la mostra de programes, serà interessant dur a terme una anàlisi específica a futur sobre un grup més reduït de programes, seguint el model que es va aplicar a la prova pilot de *Sense ficció*.³³⁹

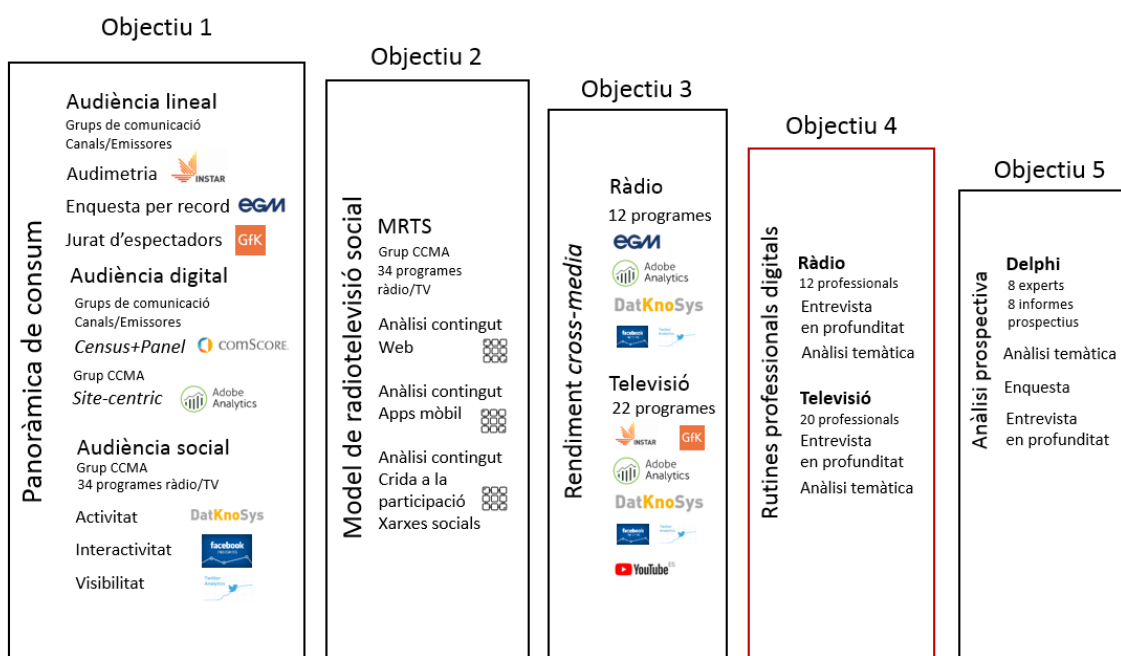
³³⁹ La prova pilot de *Sense ficció* es pot consultar a l'apèndix d'aquest document.

You must know nothing before you can learn something and be empty before you can be filled. Is not the emptiness of the bowl what makes it useful?

Lloyd Alexander a *The Remarkable Journey of Prince Jen*, 1991

5.4


Rutines professionals



El present apartat, destinat a respondre a l'Objectiu 4, pretén donar una visió global de la situació que envolta els gestors digitals i socials, així com les seves percepcions al respecte i les necessitats que es deriven de la seva feina; així com contrastar les qüestions específiques que es desprenen del rendiment digital i social analitzat a l'apartat anterior. Tal i com hem procedit als punts anteriors, passem a reproduir l'objectiu d'anàlisi que ens ocupa

Comparar, mitjançant entrevistes semiestructurades, les percepcions dels gestors digitals i socials dels programes seleccionats de la CCMA davant l'aprofitament de les dades d'audiència, els processos de producció i promoció del contingut a les xarxes socials, la fluïdesa i l'eficiència de la comunicació interna així com d'altres factors ambientals significatius per a la gestió digital, amb la finalitat d'identificar les percepcions i els processos professionals més significatius al voltant d'aquestes tasques

Amb això, es presenten de forma desagregada els resultats de les entrevistes de radio i televisió per poder tractar en profunditat les especificitats de cada mitjà. To respectant l'estructura de l'anàlisi temàtica perquè és pugui realitzar una consulta comparativa dels resultats obtinguts per als professionals de Catalunya Ràdio i per als de TVC. Perquè resulti aclaridor hem reproduït a la següent il·lustració una síntesi de les tècniques utilitzades, la mostra de professionals de cada mitjà i els ítems principals de l'anàlisi temàtica.

| Anàlisi de rutines professionals | |
|--|--|
| CCMA Gestors digitals i socials de TVC i Catalunya Ràdio |  |
| Tècnica | Entrevistes en profunditat/Entrevistes de context/Anàlisi temàtica |
| Mostra | Professionals 12 de Catalunya Ràdio / 22 de TVC |
| Temes | Audiència – Comprensió i aprofitament de les dades Comunicació interna Gestió digital i aspectes professionals RRHH i Formació Autonomia professional i motivació Procés de transició digital Gestió de xarxes socials i de les plataformes web Reptes de futur |

Il·lustració 185. Tècnica, mostra i temes vinculats amb l'anàlisi de rutines professionals. Font: Elaboració pròpia

5.4.1. Estratègia corporativa i organització de les redaccions digitals³⁴⁰

La gestió de les xarxes socials de la Corporació té el seu precedent en un període previ on es partia d'una concepció holística centrada en la gestió de continguts digitals, sense una fixació clara d'objectius i planificacions en base a plataformes de tercers. Amb l'arribada i la popularització d'aquestes xarxes i d'altres espais com YouTube³⁴¹ a l'Estat i Catalunya es produeix una evolució gradual cap al desenvolupament d'estratègies específiques en cada entorn tot mantenint una línia editorial comuna ; i amb la mateixa finalitat distribuir i/o generar continguts digitals allà on la Corporació pugui augmentar-ne la cobertura lineal.

Actualment, les xarxes socials ocupen una part fonamental de les rutines professionals dels mitjans de la CCMA. A l'àmbit corporatiu compleixen una funció de promoció, destinada a la creació i el manteniment de la imatge de marca i la reputació. A l'àmbit dels programes aquestes funcions es diversifiquen, la promoció per cita a pantalla (captació d'espectadors/oients), l'experiència d'usuari durant el visionat (la conversa social) i la difusió per a la cita a plataforma (captació d'usuaris). A tot això, hem de sumar una funció comercial, que es concreta en els patrocinis o accions concretes finançades per marques als comptes.

No obstant això, si bé aquestes funcions responen a un treball en el qual s'involucren diversos departaments, actors i intermediaris (com hem analitzat a l'apartat de professionals), això no vol dir que hi hagi un consens sobre quin ha de ser l'objectiu final de l'activitat a les xarxes socials, o almenys quina és l'estratègia conjunta que han de seguir els departaments i els programes. La manca de consens és, de fet, una de les conseqüències dels problemes de comunicació interna que tractarem al llarg de l'anàlisi de rutines de cada mitjà.

Amb això, la política general pel que fa a l'autonomia del gestor és de flexibilitat, per fomentar el desenvolupament professional i la capacitat d'innovació del treballador. No obstant això, i donat que hi ha perfils poc especialitzats entre l'equip de gestors, més les qüestions de variabilitat que hem comentat en el cas de la ràdio, es procura també traçar línies vermelles sobre les quals les redaccions són intransigents. Un exemple típic que es descriu és la producció de Facebook Live, amb una demanda molt elevada per part dels gestors. El problema sorgeix quan aquestes emissions no es preparen amb suficient

³⁴⁰ Apartat elaborat a partir de les entrevistes de context amb Judith de Argila (Cap de l'àrea de noves plataformes del Departament de Mitjans digitals), Núria Vidal (delegada del Departament de Comercial i Màrqueting per a la supervisió de l'estratègia corporativa a Twitter), Irene Soldevila (delegada del Departament de Comercial i Màrqueting per a la monetització de les xarxes socials), Jordi Salvat (cap de la redacció digital de TV3) i Ferran Auberni (cap de la redacció digital de Catalunya Ràdio).

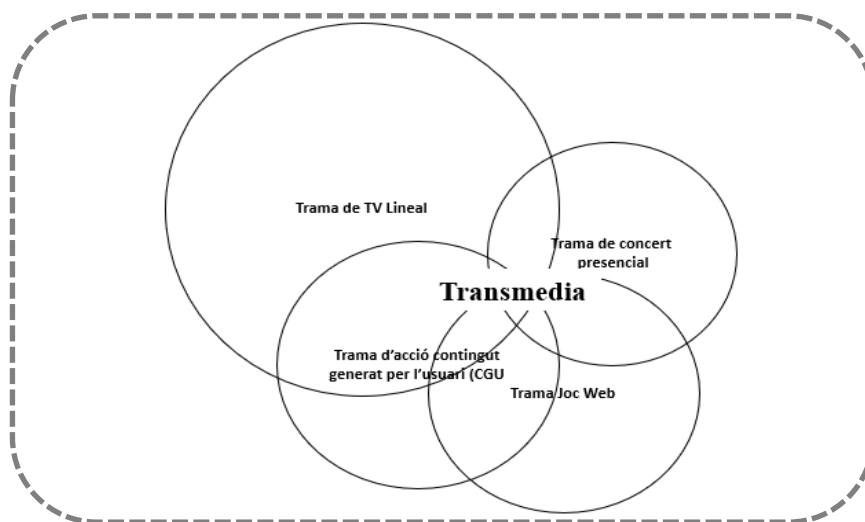
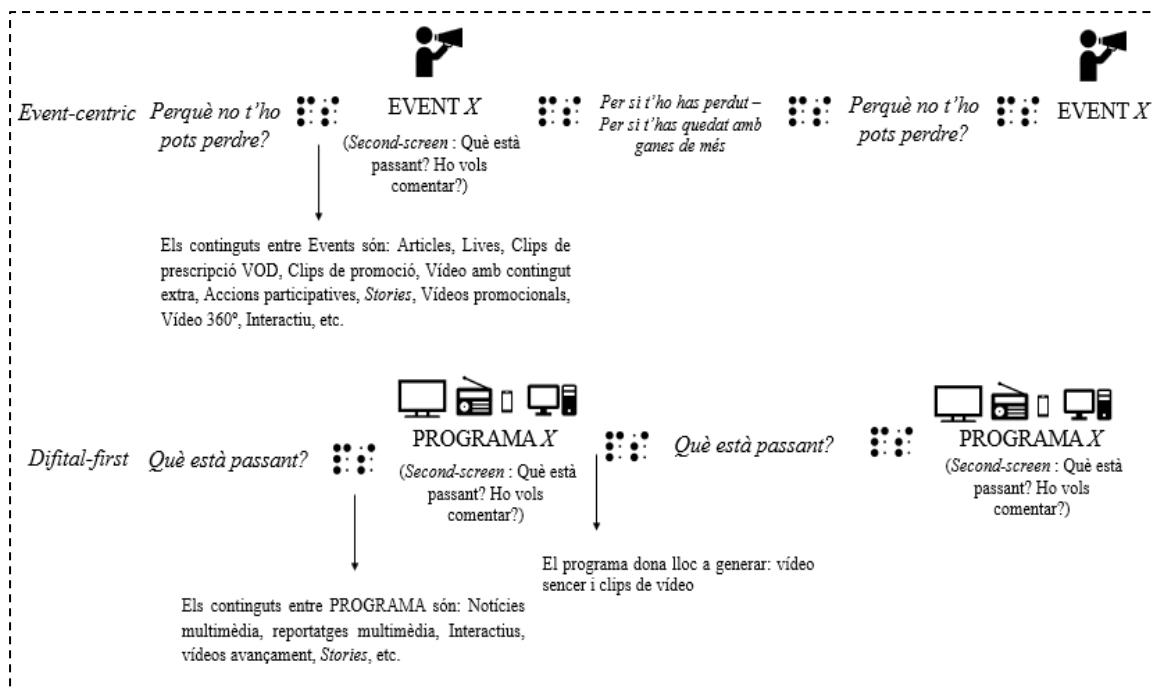
³⁴¹ Cal tenir en compte que YouTube no és percebuda com una xarxa social sinó com a plataforma de distribució de vídeo paral·lela al 3alacarta.

antelació i amb els mitjans necessari i es posa, per tant, en perill la imatge de marca del mitjà per qüestions com la qualitat tècnica o del contingut.

Dins d'aquesta política, s'ha de tenir en compte que existeix una part d'indefinició en aquestes estratègies i línies vermelles que prové dels acords, que podríem considerar tàcits, entre les redaccions digitals, el departament matriu i les respectives àrees d'informatius de la Corporació. En aquest sentit, mentre que per als primers els objectius de la gestió es concentren en garantir la màxima difusió i captació de públic amb tasques que poden implicar, per exemple, la modificació de titulars informatius per a fer-los més atractius; per a les àrees d'informatius prima el contingut i els criteris de redacció se ceneixen a rígides polítiques editorials. En aquest sentit són comunes les situacions de negociació entre les redaccions i aquestes àrees sobre l'autoritat de cadascú en tasques com la que hem esmentat. Això no afecta directament a l'estratègia global de cada mitjà, en tant que limita l'actuació sobre l'àrea que acumula gran part de la producció i el consum digital.

Una altra qüestió que ha estat destacada en les entrevistes de context i es tracta als resultats que es presenten a continuació és la funció de moderació i vigilància de les comunitats. Mentre que des de l'àrea de Noves plataformes de Mitjans digitals es marquen aquestes funcions com a fonamentals per al bon funcionament de les xarxes socials, i aquesta directiva es transmesa per part de les redaccions cap als diferents gestors; detecten un problema en la quantitat de temps dedicat i la qualitat de la moderació en gran part dels programes. Per combatre aquesta qüestió s'han elaborat diversos manuals que s'acompanyen dels criteris de moderació corporatius. Tot i així, el problema persisteix i actualment es treballa en un pla de conscienciació i estipulació de les condicions de moderació així com el temps que ha dedicar el gestor dins de l'estratègia global del programa.

Perquè serveixi de context per a l'anàlisi que acompanya aquest document hem elaborat una il·lustració amb les estratègies corporatives *grosso modo* que fa servir la CCMA a les xarxes socials; tot i que s'aplica principalment a TVC on el component audiovisual permet dissenyar estratègies més complexes. En aquest sentit, hi ha dues estratègies principals sota el nom d'*Event-centric* i *Digital-first* que es fan servir per a la majoria de continguts, cobrint programes específics i/o esdeveniments dins dels que situen, per exemple, les ficcions (p.ex. *Merlí*) o els programes d'entreteniment (p.ex. *Polònia*); i una tercera estratègia que, durant el nostre període d'anàlisi, s'aplica als continguts de continuïtat del Super3 (p.ex. *Família Super3*).



Il·lustració 186. Principals estratègies corporatives a xarxes socials: Event-centric, Digital-first i Transmèdia. Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de les entrevistes de context amb professionals del Departament de mitjans digitals

Tot i que s'hagin definit aquestes estratègies per facilitar el compliment dels objectius corporatius, hem de remarcar la complexitat que suposa per a les redaccions digitals i els departaments involucrats monitoritzar efectivament l'activitat que s'està duent a terme a les xarxes corporatives i de programa. No hem de perdre de vista que l'esforç que s'inverteix en capital humà (intern i extern) és ingent i que, per tant, conèixer el rendiment d'aquesta activitat es converteix en una qüestió capital per a les estratègies de futur a curt i mitjà termini.

Fins ara, el treball de monitorització de les xarxes socials recau sobre el Departament d'Audiències – àrea digital i, de forma més específica, sobre les redaccions digitals i els gestors socials o altres membres dels programes. El gran volum de comptes a supervisar que se suma, lògicament, al volum de dades generades (quantitatives i qualitatives) ha fet que la monitorització sigui una tasca descriptiva, centrada en valors quantitius i amb unes rutines automatitzades (executades per les eines que tenim a l'abast). D'altra banda, per a les redaccions digitals de TV3 i Catalunya Ràdio també suposa una qüestió de cost/temps disponible.

En tot cas, les redaccions admeten que no han notat una manca generalitzada de recursos, tot i que la dotació econòmica no és adequada per a la creixent importància que estan adquirint les xarxes socials i els espais digitals de programa – un augment d'aquesta dotació suposaria posar en marxa més iniciatives i millorar aspectes com la logística o la qualitat tècnica d'altres. Pel que fa a la ràdio és molt important tenir en compte que es produeix una situació d'instabilitat entre temporades ja que el gestor digital i social pot ser canviat, tant de rol com de programa – fet que provoca que un programa pugui comptar amb un gestor especialitzat i/o experimentat durant una temporada, i l'altra amb un que es dedicava a tasques complement diferents. Aquesta situació pot afectar greument al manteniment d'una estratègia coherent per programa.

5.4.1.1. Fórmules de gestió digital i social³⁴²

El concepte de gestor, que encapçala l'esquema anterior, té associada una problemàtica de definició entre els professionals de la Corporació. Si bé aquest perfil es refereix al treballador dedicat a les tasques de gestió dels entorns digitals (portal web) i social (xarxes), trobem diversitat entre el grau de dedicació, les tasques associades i el càrrec principal dels gestors que formen part de l'estudi. Per abordar aquesta qüestió és important tenir en compte que la gestió de les xarxes socials als mitjans de la CCMA es realitza a través de 3 vies principals:

- **Gestió pròpia o interna:**
 - (a) Equip del programa
 - Dedicació parcial
 - Dedicació exclusiva
 - (b) Equip del programa i suport de la redacció digital
- **Gestió a través de productores (coproducció o producció aliena):**
 - A través de l'acord de coproducció
 - A través de l'acord de compra en producció aliena
- **Externalització via concurs públic**
 - Acord marc entre l'empresa que realitza el manteniment digital i/o de xarxes socials i la redacció digital

³⁴² Informació elaborada en base a les entrevistes de context amb professionals de la CCMA.

Així doncs, la fórmula més comú és la d'un professional que forma part de l'equip del programa i assumeix les tasques de gestió amb el suport de la redacció digital que li correspongui. En canvi, rarament un membre de l'equip del programa assumeix les tasques de gestió digital i social de forma exclusiva; degut a l'important volum de feina diària que suposa (en funció del programa). Cal dir que el suport de la redacció digital varia en funció del perfil del professional que gestioni les xarxes, aspectes com l'experiència prèvia i/o el nivell de coneixement i ús de les eines són clau per definir-ho. També hi ha aspectes de la redacció digital que poden afectar el suport, principalment per l'escassetat de recursos humans.

En tot cas, el nivell de suport també implica una major o menor intervenció de la redacció en la definició de l'estratègia del programa, on els factors esmentats són fonamentals. Aquesta estratègia pot ser més genèrica, atorgant al programa un elevat grau d'autonomia mentre compleixi amb els objectius corporatius; o pot ser complementant intervencionista, deixant al gestor un grau mínim d'autonomia i una planificació específica que reculli aspectes com el nombre i tipus de publicació a cada xarxa. Independentment d'aquest nivell de suport, les redaccions digitals també treballen com a supervidores del contingut i les accions de cada programa en aquests entorns i assumeixen una funció de assessorament a priori i *ad-hoc* en aspectes com la presència a xarxes socials, el registre de redacció o els criteris de moderació de comentaris.

D'altra banda, la gestió a través de productora depèn ve regulat en el mateix acord de producció. En aquest sentit, el procediment és similar al que hem descrit quan la gestió és interna. Les productores han de complir amb els objectius corporatius, així com els objectius específics que marqui la redacció. El nivell d'autonomia de la productora dependrà dels mateixos factors que quan es tracta d'una gestió interna, especialment pel que fa al nivell d'experiència i coneixement del gestor en qüestió. En aquest sentit, la redacció també assumeix un paper d'intermediari si la productora proposa accions que involucrin a altres departaments de la ràdio o la televisió; així com per garantir l'aplicació de protocols específics (traspàs de comptes, moderació de comentaris, incidències tècniques, etc.).

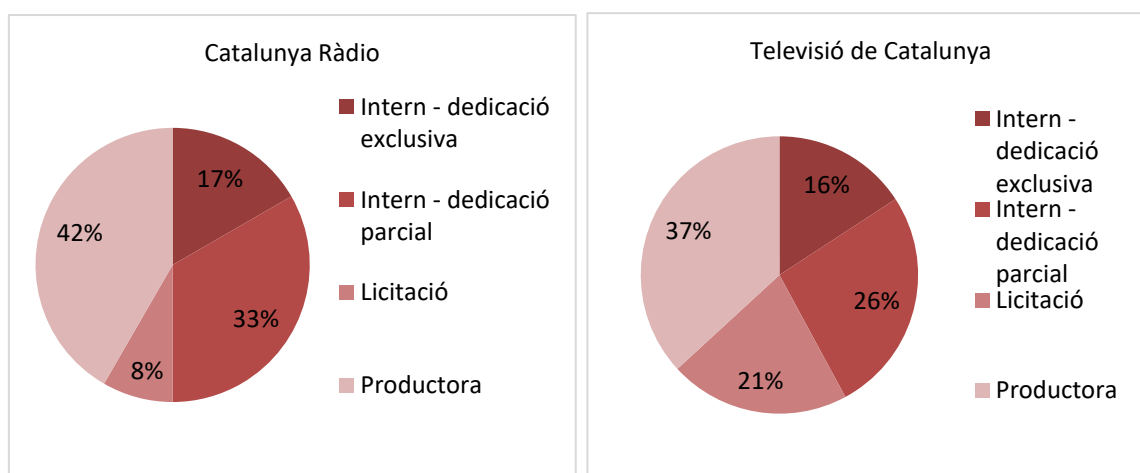
En darrer terme, l'externalització per a la gestió de xarxes socials ha viscut tres fases. La primera fase (2009-2011) consisteix en una gestió global dels continguts digitals dels programes sol·licitants a través d'un acord marc entre un conjunt d'empreses, homologades per aquest fi, i CRTV Interactiva; que actuava com a intermediari de l'acord i facturava el servei al programa (com a empresa independent en aquell moment). La fase d'homologació permetia a CRTV Interactiva escollir una cartera fixa d'empreses que podien prestar el servei de gestió de continguts digitals en base a les condicions econòmiques establertes en l'acord marc. En aquest moment, l'acord agrupa un conjunt molt divers de tasques que va des de la producció i tractament de vídeo, passant per la redacció web i fins la moderació de missatges en xats, fòrums i xarxes.

A la segona fase (2012-2016), es continua amb aquesta fórmula però es redueix sensiblement el volum de tasques que recull l'acord marc; tot i que es manté la gestió d'espais web. Aquesta reducció de les tasques va lligada a un important descens de la dotació econòmica, producte de la fusió d'empreses l'any 2011 (CCRTV Interactiva passa a ser part de la CCMA) i la retallada global del pressupost. En aquesta línia, la tercera fase (2017 – actualitat) es caracteritza per una licitació per al manteniment exclusiu de xarxes socials, desvinculant la gestió d'espais webs de l'acord marc. Aquesta adjudicació continua la fórmula de la primera i la segona fase, tot agrupant els adjudicataris en els lots d'Actualitat, Entreteniment i Ficció amb l'objectiu general de:

“(…) moderació i dinamització de les xarxes socials dels programes i continguts de Catalunya Ràdio i Televisió de Catalunya que la CCMA,SA encarregui al contractista. L'àmbit d'actuació seran les principals xarxes socials actuals en les que la CCMA,SA té presència (Facebook, Twitter, Instagram, Spotify, Pinterest, Periscope, Snapchat, Telegram, Vine, Whatsapp...) i les que puguin aparèixer durant la vigència del contracte”³⁴³

Cal afegir que la diversitat de fórmules de gestió dels continguts digitals i socials dels programes de la CCMA afegeix complexitat alhora d'establir percepcions i necessitats compartides a partir de les entrevistes. Els programes analitzats representen totes aquestes fórmules que se sumen a la naturalesa específica de cadascun d'ells i que han estat previstes durant l'anàlisi, en tant que afectin significativament a les qüestions plantejades.

Per últim, hem elaborat els següents gràfics per clarificar les fórmules de gestió de cada associada al conjunt de programes de la mostra. En aquests gràfics queda palesa la diversitat present a tots dos mitjans:



Gràfic 471. Perfil de gestor associat a cada programa. Font: Elaboració pròpia

³⁴³ Vegeu: <https://epc.ccma.cat/Proveidor/pcontractant/adjudicacions.jsf>

5.4.2. El gestor digital i social

El concepte adequat per referir-se als professionals que es dediquen a la gestió dels espais digitals i socials de la Corporació, i d'altres mitjans, pateix d'una enorme polisèmia; derivada sobretot d'evolució dels termes fragmentada i atenent a les tasques i no als espais. Entre d'altres és comú que se'ls anomeni *Community managers*, *Social media managers*, moderadors de xarxes socials, director de l'estratègia social, etc. Però aquestes etiquetes no deixen lloc al paper que, en el nostre cas, juguen els professionals als espais web corporatius i dels programes que gestionen.

En general, podem acceptar que les feines que duen a terme han patit un procés d'evolució que desemboca en una multiplicació de les tasques però que no desvincula el professionals dels espais que ja gestionava (webs). Com s'ha comentat al punt anterior, inicialment la redacció digital era controlada de forma centralitzada, amb uns objectius base que han variat lleugerament amb el temps i amb un desplegament a les plataformes i les xarxes socials que ha anat en paral·lel amb la penetració d'aquestes en el mercat català to aplicant millores i desenvolupament noves formules de distribuir el contingut de la CCMA (p.ex. *Facebook Live*). En aquest sentit, les tasques vinculades a les xarxes socials han anat adquirint rellevància dins de l'estratègia digital dels programes de TV3 i Catalunya Ràdio, en detriment d'aquelles vinculades a l'espai web (p.ex. edició de clips de vídeo per a la seva pujada al 3alacarta). Paral·lelament, però, aquesta especialització ha fet evolucionar les formules de gestió, ampliant el nombre de persones encarregades d'aquests espais i els seus perfils professionals

En aquesta línia, diversos elements que analitzem en profunditat en aquest apartat, han fet que les tasques no s'hagin distribuït de forma homogènia entre els encarregats d'executar l'estratègia digital i social dels programes. En aquest sentit, les tasques que assumeixen el que hem definit com a *gestor digital i social* varia significativament entre els entrevistats. Com a conseqüència, no hem trobat un perfil únic al que poder associar un llistat unitari de funcions.

Per aquest motiu, hem cregut convenient elaborar la següent infografia amb les accions duen a terme, almenys en part, els gestors dins de l'àmbit digital i social. D'aquesta manera es podrà entendre millor d'on es deriva una part important de la complexitat que hem emfatitzat al llarg d'aquest apartat contextual.



Il·lustració 187. Tasques, àrees i fases de comunicació en les que intervenen els gestors entrevistats de Catalunya Ràdio i Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

5.4.3. Gestió digital i social a Catalunya Ràdio

L'anàlisi detecta un escenari complex, amb múltiples factors específics però també amb percepcions generalitzades que influeixen la gestió digital i social dels programes. Aquest és un escenari d'inèrcia i curt termini que entra en conflicte amb la necessitat de plantejar pràctiques amb un horitzó estratègic, encaminades a valorar a mitjà i llarg termini la interpretació i la implementació de les dades d'audiència en les rutines dels programes, la fluïdesa i eficiència dels processos de comunicació interna (dins del programa i amb altres departaments), la consecució d'objectius digitals corporatius i de programa i, finalment, l'avaluació dels recursos humans i formatius necessaris i disponibles.

En primer lloc, detectem que els entrevistats inclouen mínimament les dades d'audiència dins de les seves rutines de gestió digital i social dels programes de Catalunya Ràdio (CR) que formen part de la mostra. A més a més, es detecta una clara tendència cap a la prioritització de les dades d'audiència digital a l'hora de modificar certes rutines o pràctiques. Els gestors consideren que la regularitat de les dades digitals és un avantatge davant les onades de l'EGM.

Dins d'aquesta tendència, les percepcions sobre la fiabilitat de les dades d'audiència digital i de xarxes socials varia considerablement entre els entrevistats, en part, segons afirmen, per la manca de materials i formació sobre la interpretació i l'ús d'aquestes dades. Així doncs, per mesurar l'èxit del programa prioritzen la consecució d'objectius interns (p. ex., estrenar una nova secció) davant les dades d'audiència; tot i que són conscients que, en un sentit global, són supervisats pels resultats obtinguts a l'EGM.

D'altra banda, la gestió i la comunicació interna amb la redacció digital de Catalunya Ràdio és, segons els professionals, majoritàriament fluïda i ben retroalimentada. Es valora

positivament el contacte amb l'equip de la redacció i, en molts dels casos, es considera que l'atenció rebuda és l'adequada. En canvi, quan se'ls pregunta sobre l'eficiència de la comunicació per resoldre incidències o dubtes concrets, els professionals troben insuficient el suport pràctic. Com a causes principals s'esmenten les següents: que les dimensions de l'equip no són les adequades per absorbir les tasques de supervisió i suport digital, i que la implementació d'estratègies no té en compte les particularitats dels programes i perceben una manca de recursos formatius i tècnics.

De manera paral·lela, la gestió i la comunicació entre els membres de l'equip d'un mateix programa és fluïda però, en molts dels casos, ineficient. Els gestors consideren majoritàriament que els equips no tenen una consciència definida dels objectius del programa i de l'emissora en relació amb els espais digitals i les xarxes socials. Això, admeten, provoca que no es tingui en compte la seva opinió a l'hora d'idear estratègies o d'implementar millores en el flux de treball (p. ex., catalogació i pujada de les peces al web per poder-les difondre a les xarxes socials). Sobre això, també assenyalen com a factor clau la motivació i la necessitat d'ampliar o reorganitzar els recursos humans que formen part de la cadena de difusió digital dels continguts del programa.

Conseqüentment, tot el que hem exposat pot tenir una influència negativa en la gestió de les xarxes socials, que varia significativament entre els programes analitzats. La percepció de falta de formació específica, sumada a la petita dimensió de la redacció digital de Catalunya Ràdio, així com un perfil de gestor poc especialitzat i els problemes de comunicació interna (entre els membres de l'equip del programa o amb altres treballadors), té repercussions en el plantejament de l'estratègia digital del programa. En un sentit global, una gran part dels programes consideren que no disposen d'una estratègia definida i regular a les xarxes socials; les pràctiques detectades s'emmarquen més dins de la planificació que no pas dins d'una estratègia amb objectius definits.

Aspectes com la creació de perfils, el tipus i freqüència de les publicacions així com la integració de les xarxes en el contingut del programa respon més a la inèrcia i la popularització de les xarxes que no pas a un plantejament reflexionat sobre l'estratègia a curt i mitjà termini per al programa. Davant d'això, els professionals troben dificultats per adaptar-se a les noves aplicacions socials (p. ex., Facebook Live) i per analitzar i implementar millores que tinguin un efecte positiu en l'audiència d'aquests entorns.

En aquest escenari, l'examen dels aspectes ambientals que afecten la gestió digital (en un sentit més global) revela que la motivació personal, la percepció d'autonomia professional així com la satisfacció laboral (amb les seves tasques dins l'empresa) són factors clau per abordar possibles millores. En síntesi, la majoria de professionals consideren que les xarxes socials augmenten la seva motivació, especialment la relació directa amb els usuaris i la implementació de pràctiques de participació. Les dades d'audiència també són un input significatiu per als nivells de motivació dels gestors, en particular les digitals, tot i que les integren poc en l'avaluació del rendiment del programa en aquests espais.

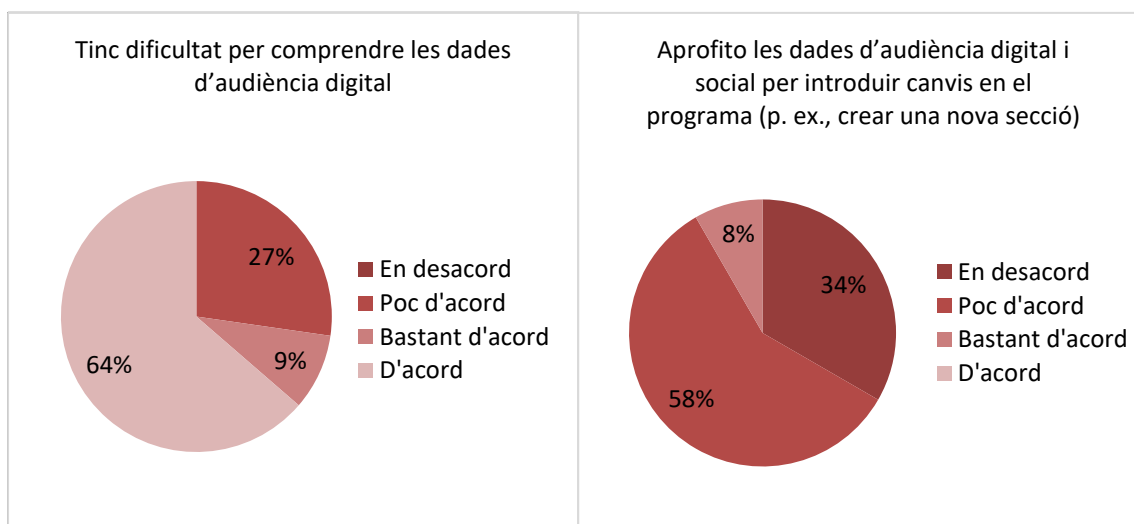
En darrer terme, la percepció d'autonomia professional, per implementar estratègies o canvis en la gestió de les xarxes del programa, incideix especialment en els processos d'innovació. Sobre aquest aspecte, s'argumenta un excessiu objectiu corporatiu que desnaturalitza els programes i impedeix al gestor prendre decisions per millorar l'activitat digital.

Aquesta percepció pot derivar, per últim, en repercussions negatives per a la satisfacció laboral dels gestors. Tret de les qüestions diferencials entre personal extern i intern, la motivació col·lideix amb la baixa autonomia percebuda, afecta la satisfacció i redueix les possibilitats que els professionals proposin objectius o accions de millora en el futur.

5.4.3.1. Audiències

Les dades d'audiències formen part de les rutines professionals de tots els equips dels gestors entrevistats. La qüestió que es planteja en aquest subapartat és fins a quin punt i de quina forma s'introdueixen en la tasca de gestió digital i social. Entre els aspectes que s'examinen a continuació, pren especial rellevància el desaprofitament de les dades per idear estratègies o modificacions en el contingut del programa, la percepció de (poca) fiabilitat de les eines de mesura disponibles o la construcció simbòlica d'un perfil d'oient/usuari basant-se en la percepció del gestor i no en les dades disponibles. Altres factors significatius que s'han detectat són els problemes d'accés i la regularitat de les dades.

5.4.3.1.1. Comprensió i aprofitament de les dades



Gràfic 472. Grau de comprensió i grau d'aprofitament de les dades d'audiència digital i social segons els gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia.

Els programes de Catalunya Ràdio tenen accés a les dades d'audiència de l'EGM,³⁴⁴ d'Adobe Analytics i del DKS;³⁴⁵ de les dues últimes a partir d'informes automàtics que es generen amb regularitat variable. Això no vol dir que tot l'equip d'un mateix programa tingui accés a les dades. En el cas dels gestors entrevistats, la situació varia considerablement entre els programes. La majoria admeten tenir accés a les dades d'Adobe Analytics i a les que subministren Facebook i Twitter a través de les seves pàgines d'anàlisi. Pel que fa a l'EGM i al DKS, aquesta proporció disminueix. Una part significativa considera que aquesta dificultat deriva d'una decisió corporativa o departamental, que confecciona i dirigeix els informes als directors d'emissora o d'àrea. Això implica, afirmen, que els informes no s'adaptin a cada programa. Pels gestors, reduir el cercle de difusió de les dades i de l'assessorament podria tenir un impacte directe en la seva capacitat d'implantar canvis en el programa.

En concret, la comprensió de les dades d'audiència no suposa un problema per a la majoria de gestors, especialment quan se'ls pregunta per les audiències digitals. No obstant això, una part import d'ells opina que s'ha de reforçar la formació en aquesta àrea; i que els informes s'han d'adaptar a les necessitats de cada programa.

[Entrevistat 651] Jo crec que de tant en tant sí que estaria bé [...] doncs parlar-ho més amb els realitzadors i amb els caps pertinents [...]; suposo que els del Departament d'Audiències sí que parlen més sovint amb els directors i potser està bé que sigui així i amb mi no hi han de parlar, o potser sí que han de parlar però potser un cop l'any, i amb el director hi han de parlar un cop al mes, no ho sé, però trobo que són eines que també s'han d'anar movent, o sigui, de la mateixa manera que els programes canvien seccions, maneres de fer, reaccionen a coses que es veu que funcionen i es veu que no, les dades, la recollida de dades i la interpretació d'aquestes dades també s'haurien d'anar adaptant i que és poc, ara mateix, és poc adaptable, això, no? Semblen com models fets, definits.

[Entrevistat 881] Jo crec que s'hauria de consultar més els redactors així com... "Escolta, quin tipus de dada creus tu que et podria ser útil... què vols que busquem?" Es podria afinar, es podria afinar més, però clar, en general sí que et dona una... una... una perspectiva, no? Vens cada dia sabent quina repercussió ha tingut la feina que has fet el dia anterior.

[Entrevistat 572] [...] Això ho rebem i fa temps vam demanar i de fet l'altre dia ho vam parlar que ho havíem de recordar, que a nosaltres també se'ns havia oblidat... que ens fessin com una minillió perquè hi ha dades [digitals] que no sabem ni quines són.

[Entrevistat 994] Seria xulo, de tant en tant, que et diguessin... Clar, jo puc mirar-me les dades, no? Però que algú et fes una anàlisi completa de dir... aquí, aquí, aquí, això canvia-ho, això ojo aquí, mira si això ho tens molt potent, pues més atenció encara. Ja et dic, no cada setmana, però potser cada dos o tres mesos tenir un informe d'aquests estaria bé.

El següent punt a considerar és la gestió que fan els entrevistats de les dades d'audiència. Evidentment, l'accés i la comprensió dels informes condicionen aquesta gestió, però no són la causa principal del desús. En primer lloc, cal aclarir que les dades de l'EGM són

³⁴⁴ Excepte iCat, fins a la temporada 2017-2018, amb la tornada a les emissions regulars en FM.

³⁴⁵ Les xarxes socials també es mesuren amb l'eina EzyInsights, utilitzada bàsicament pels programes informatius.

poc referenciades per part dels gestors; són conscients que la continuïtat del programa pot dependre dels resultats de les onades, però no les consideren un element clau de gestió. Es dona la mateixa situació amb les dades del DKS, que no ha estat esmentat per pràcticament cap professional; com a substitut del DKS sí que mencionen les dades pròpies de les xarxes socials on té presència el programa.

[Entrevistat 559] És complicat, tant una cosa com l'altra, però al final jo sempre penso molt [...] en l'audiència lineal.

[Entrevistat 785] Clar, jo quan penso en un tema en concret que pot funcionar a través de la xarxa, pot anar bé per incrementar internet, però en el fons... quan penso en el conjunt, perquè el programa al final és com un conjunt, [...] agafo com a referència [...] l'EGM.

[Entrevistat 865] És una cosa [els informes d'audiència digital i social] que l'aprens i que te n'oblides cada dia, cada setmana, però que... [...] que tampoc no influeix en el teu dia.

En segon lloc, l'ús de les dades per millorar l'audiència del programa polaritza les percepcions en dos grans grups: (1) aquells que consideren que les dades són una bona eina per aplicar petits canvis en el programa (emissió o contingut digital) i (2) aquells que consideren que els objectius de contingut del programa estan per sobre de les dades d'audiència (especialment de les digitals i socials). Tanmateix, els darrers també contempen l'aplicació de millores menors per incrementar les audiències.

(1) [Entrevistat 881] Sí, ho intentem, intentem que sempre que passa alguna cosa positiva... potenciar-ho [efecte de les dades d'audiència]. [...] Moltes vegades, si veus que això funciona, intentes tirar una mica cap allà.

[Entrevistat 698] [...] bàsicament, amb el dia a dia i amb l'anar publicant continguts, hem de detectar quins són els que funcionen millor i quins són els que funcionen pitjor i al final, doncs... no? Intentem, intentem treure aquell contingut que sabem que agradarà a la gent [...]. Perquè al final, si veiem que un contingut és viral... o una secció que sempre funciona, ja sabem per on anar.

[Entrevistat 865] [...] mirem [l'informe d'audiència digital] a tal termini i almenys veus regularitat i veus... et serveix per detectar això que et deia, que si un dia fas algo una mica especial té rendiment, i ho tractes bé i li dones la sortida que li pots donar.

[Entrevistat 651] [...] era una prova, a veure com quedava, i ho vaig fer i vam veure que funcionava bastant bé a nivell de xarxes... i penses, doncs sembla que agrada, és una cosa que podem repetir, és un format que podem incorporar.

[Entrevistat 572] [D'acord amb les dades d'audiència] Hem aplicat, per exemple... ho fem servir [...] a l'hora de què triem per moure per xarxes, o sigui, segons veiem quins... [programes] per xarxes funciona molt, als rànquings de talls de veu.

--

(2) [Entrevistat 559] Hi ha diversos continguts que potser no tenen la resposta que, que voldries, però que jo sempre he cregut necessari que es tractin, directament; és a dir, sempre he pensat que hi ha algú que li pot donar molt valor, perquè són temes, són temes que s'allunyen molt de: "Las 10 cosas más importantes para que [...]". Saps? Que sí, que tens molt clics però al final són coses com molt buides.

[Entrevistat 158] [Dades d'audiència] ... fins al punt de modificar el programa... no sé. Sí que són termòmetres, no?

[Entrevistat 559] Jo li dono molta més importància a intentar fer una gran qualitat del contingut [...] i de tant en tant combinar-lo amb temes que saps que poden funcionar a nivell d'audiències, però jo em sento molt més còmode amb la... amb la ràdio de contingut.

[Entrevistat 459] Jo ho trobo una mica erroni [elaborar noves seccions segons les més escoltades al digital], des del meu punt de vista. Perquè... les seccions més escoltades... jo a lo millor donaria importància a d'altres seccions que no són les més escoltades. Llavors, que la decisió es prengui pel que surt com a més escoltat em sembla... crec que aquest criteri l'hauríem de marcar nosaltres per d'altres paràmetres, no per ser el més escoltat.

Com es pot comprovar, tot i aquesta polarització, els gestors que apliquen canvis ho fan sobre els espais digitals i socials. No hem trobat cap cas en què els professionals reconeguessin canvis significatius sobre el contingut del programa d'acord amb dades d'audiència, de cap tipus. El que sí que evidencia l'anàlisi és que, a l'accés i a la regularitat de les dades, s'hi sumen aspectes com la qualitat del contingut, els criteris professionals i la idiosincràsia del programa quan es tracta de proposar i aplicar modificacions, especialment en l'emissió.

Apunt: L'aprofitament de les dades d'audiència no és una prioritat per als gestors. Entre les causes que s'han esmentat en aquest apartat n'hi ha dues d'especialment significatives: la manca de recursos (temporals) per analitzar i donar sentit a les dades i la baixa percepció d'utilitat que els atribueixen. Davant d'aquesta situació, els programes, tret d'algunes excepcions, tenen disponibles eines per mesurar el consum social així com els informes que s'elaboren i distribueixen regularment des del Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències. Per tant, es poden plantejar accions específiques destinades a destacar la utilitat de cada dada i la integració de pràctiques d'anàlisi (amb un cost temporal petit), així com a examinar possibles problemes d'accés i/o coneixement d'on es localitzen les dades.

Els gestors referencien constantment les dades d'audiència digital, justificant-se en la regularitat dels informes. Una part important d'ells troba que això també és producte d'objectius corporatius; aquest fragment n'és l'exemple més clar: *Bé, des de la direcció de Catalunya Ràdio s'ha dit sempre: "Com que no tenim un EGM cada dia, doncs fem servir això"*.

Tot i així, els professionals són conscients que la renovació dels seus programes depèn de les dades de consum obtingudes a través de l'EGM. Per la majoria d'entrevistats, aquestes dades són decisives però no pràctiques per plantejar canvis en el programa, a curt i mitjà termini.

[Entrevistat 557] Les audiències de l'EGM només ens han dit que bé i que... Bé, que anem per bona línia i que a seguir, tampoc sé fins a quin punt són fiables les audiències de l'EGM [...] suposo que sí.

[Entrevistat 881] En un mitjà com FM òbviament hi és i en els estudis, en els EGMs sempre acaba representada [l'audiència] encara que no participi al Facebook, saps?

En canvi, les dades de consum social no són considerades decisives ni pràctiques. Els entrevistats admeten consultar aquestes dades habitualment amb una finalitat informativa però neguen que això tingui un impacte en la gestió del programa. Tot i que la majoria considera que són un bon complement a les dades de l'EGM, una part important té la percepció que les dades són poc fiables.

[Entrevistat 881] Les dades de Facebook i Twitter les aporten les mateixes eines; les de Facebook com a mínim no em semblen gaire fiables, no m'ho semblen a mi, perquè moltes vegades es contradiuen, no sé si ho veieu així o no, però a vegades no ho veus clar: "Això no pot ser".

[Entrevistat 459] Et permet tenir una visió [les xarxes socials] diferent de la que et donen els EGM amb dades quantitatives i qualitatives; per tant, està molt bé.

Així mateix, les dades d'audiència digital són, segons els entrevistats, les que més pes tenen en les seves rutines professionals, i també en les del programa. Aquesta priorització de dades de consum provinents dels informes d'Adobe Analytics té conseqüències directes en les pràctiques de gestió social. Del conjunt de dades contingudes en els informes, el domini de referència (p. ex., Facebook), els rànquings d'àudios més escoltats i les seccions més vistes del web són les més referenciades pels gestors quan mencionen canvis que han aplicat.

Així i tot, els baixos resultats que obtenen, en comparació amb l'EGM, generen incertesa sobre aquesta pràctica. En primer lloc, es qüestiona la fiabilitat de les dades al·ludint la seva variabilitat (en funció d'aspectes com l'actualitat, el posicionament en els portals de l'emissora o la promoció creuada del contingut) i, en segon lloc, se'n valoren negativament els resultats, considerant-los insuficients per l'esforç que comporta la producció i distribució de contingut al web i les xarxes socials.

[Entrevistat 651] Perquè, després, les audiències [digitals] estan condicionades per mil coses, no? Si una setmana hi ha hagut un Barça-Madrid, jo què sé, etc. Tot això modifica i hi ha dies que sembla que no t'ha escoltat ningú i dies que sembla que t'ha escoltat més gent, no sé.

[Entrevistat 557] Crec que tampoc s'arriben a moltes conclusions, és a dir, els àudios que han funcionat, veus seccions que no tiren gaire però bé [riu] o seccions que sempre ho peten però clar, és que també, de vegades, és una mica irreal, això, però és audiència web, el nostre gru... o sigui, a més les audiències web nostres són molt baixes, potser l'àudio que té més clics potser en té 150 a no ser que ho hagi petat un i algun dia doncs en té 600 però ens movem en aquests perfils baixos; llavors és poc significatiu.

[Entrevistat 785] Però és que cada vegada estem lluitant per molt poques visites; [...] jo precisament crec que s'està donant massa, més importància del compte a les dades digitals, val?

[Entrevistat 865] Són molt pocs clics, eh? Perquè al final estàs parlant de jo què sé, 200 màxim al dia, entens?

En conseqüència, la percepció de fiabilitat i rendiment de les dades d'audiència planteja una paradoxa: els encarregats de la gestió dels entorns digitals i socials són conscients de la importància de l'EGM però admeten fer servir més les dades de consum digital (tot i

que les consideren poc significatives). En canvi, les dades de consum social no tenen un impacte declarat en les seves rutines de creació i distribució de contingut via web i xarxes, tot i que és l'objectiu principal vinculat al seu perfil.

Apunt: Els professionals declaren un nivell adequat de comprensió de les dades d'audiència però tenen la percepció que les eines de mesura presenten problemes de fiabilitat. Això es dona especialment en les dades d'audiència digital i de consum social. Davant d'aquesta percepció es pot formular una proposta formativa (presencial o a través de documents) destinada a explicar els mètodes d'anàlisi d'audiència lineal i digital de la ràdio, amb èmfasi en la variabilitat de les dades de consum via xarxes socials (per canvis de la plataforma).

La prioritització de les dades d'audiència digital influeix en la construcció que fa el gestor del perfil d'oient i usuari del programa. Aquesta construcció també es nodreix de l'imaginari de cada entrevistat (generat a partir de la seva experiència a Catalunya Ràdio) i de la consulta d'informes de l'EGM (poc freqüentment) i de les dades demogràfiques provinents de les xarxes socials. Tot això fa que el perfil percebut pugui ser poc acurat i poc actualitzat.

En aquest sentit, els entrevistats van ser preguntats per l'efecte dels perfils sobre les seves rutines, demanant una justificació demogràfica a les decisions que prenen sobre les tasques de gestió digital i social. Tot i que, com hem vist a l'apartat anterior, la majoria considerava que feia servir la informació de les xarxes socials amb una finalitat informativa, són aquestes dades les més referenciades per definir el *target* del programa. I també ho són a l'hora de marcar objectius demogràfics per al contingut.

[Entrevistat 785] El [Programa] va rebaixar una mica l'edat genèrica de Catalunya Ràdio [a les xarxes socials], que ja és un dels objectius, i que la gent no es perdi amb els continguts que fem.

[Entrevistat 865] El que sí em serveix, m'interessa molt, per exemple, el gènere, home, dona, i també les edats. Les edats de cada xarxa.

[Entrevistat 994] No és generacional i estem tots allà dins i tothom és autodidacte; un nadiu digital i la senyora de 60 anys, no? Vull dir, aquesta és la idea [que afecta l'estratègia de contingut per perfils].

Les dades demogràfiques es combinen amb la percepció personal, que es basa en molts casos en l'experiència de cada entrevistat. Això fa que els gestors coincideixin majoritàriament a atribuir a l'oient "tradicional" de les emissores de Catalunya Ràdio un perfil d'edat avançada, amb preferències per la informació (política) i sense hàbits d'ús de les xarxes socials. Davant d'això, els professionals prenen decisions que afecten aspectes com la presència a les xarxes socials o la inversió de més o menys temps en tasques de gestió digital.

[Entrevistat 785] [...] estem molt, molt enclaustrats [...] i clar, aquí a Catalunya Ràdio la gent identifica doncs amb temes, doncs jo què sé, més polítics, més procés i tal; jo també soc conscient

que estic en aquesta lluita d'obrir mires, d'anem a parlar d'altres coses que també són interessants [...] i estic també en aquesta lluita.

[Entrevistat 651] Jo crec que tenim una audiència reduïda [...] però crec que... petita però amb molta qualitat; [...] sol ser gent que ha nascut amb bastanta, que és bastant exigent i que té coneixement.

[Entrevistat 557] Els nostres oients no tenen Instagram diguem-ne; o sigui, el nostre gruix d'oients no té Instagram, no s'hi mou.

Les conseqüències d'aquesta prioritització de dades socials té el risc associat d'aplicar pràctiques que poden derivar en un rebuig per part de segments de l'audiència que no han estat atesos. Aquests casos són, segons els professionals, reduïts, però poden ser contraproductius per al consum via FM del programa, així com per a la imatge de marca de Catalunya Ràdio.

[Entrevistat 881] No obrirem telèfons "a la antingua usança"; llavors no sé si fer comunitat en el sentit xarxes socials, però a mi m'agradaria molt que poguéssim, que no haguéssim de dependre de grans corporacions [Facebook i Twitter], això és el que ens agradaria a tots, però crec que és obligatori ser.

[Entrevistat 557] Els nostres oients tenen principalment Facebook i Twitter i n'hi ha molts que no tenen/o sigui, que es queixen quan fem concursos per Facebook i Twitter perquè són més de trucar o d'escriure un correu electrònic o de trucar directament.

Finalment, els gestors també consideren les seves experiències com a oients/usuaris per elaborar un perfil d'audiència. D'acord amb aquest perfil invers, valoren o prenen decisions sobre múltiples aspectes al voltant del programa. Són especialment significatives les decisions que afecten aspectes de la distribució del contingut a les xarxes i la preparació del contingut emès per al consum d'àudio a la carta.

[Entrevistat 881] El que ens mou a nosaltres com a usuaris d'altres mitjans és el que apliquem; és a dir, jo si detecto que aquest àudio funciona així, de la Cadena SER per exemple, m'ho invento, si detecto que m'han cridat, intento aplicar una miqueta, però és des de la meva experiència.

[Entrevistat 557] Els comptes de ràdio en general són una mica "uf", poc... no sé, jo veig el del "Versió RAC 1", per exemple [...], i que ho peta, hòstia; el compte de ràdio és infame, vull dir, és testimonial.

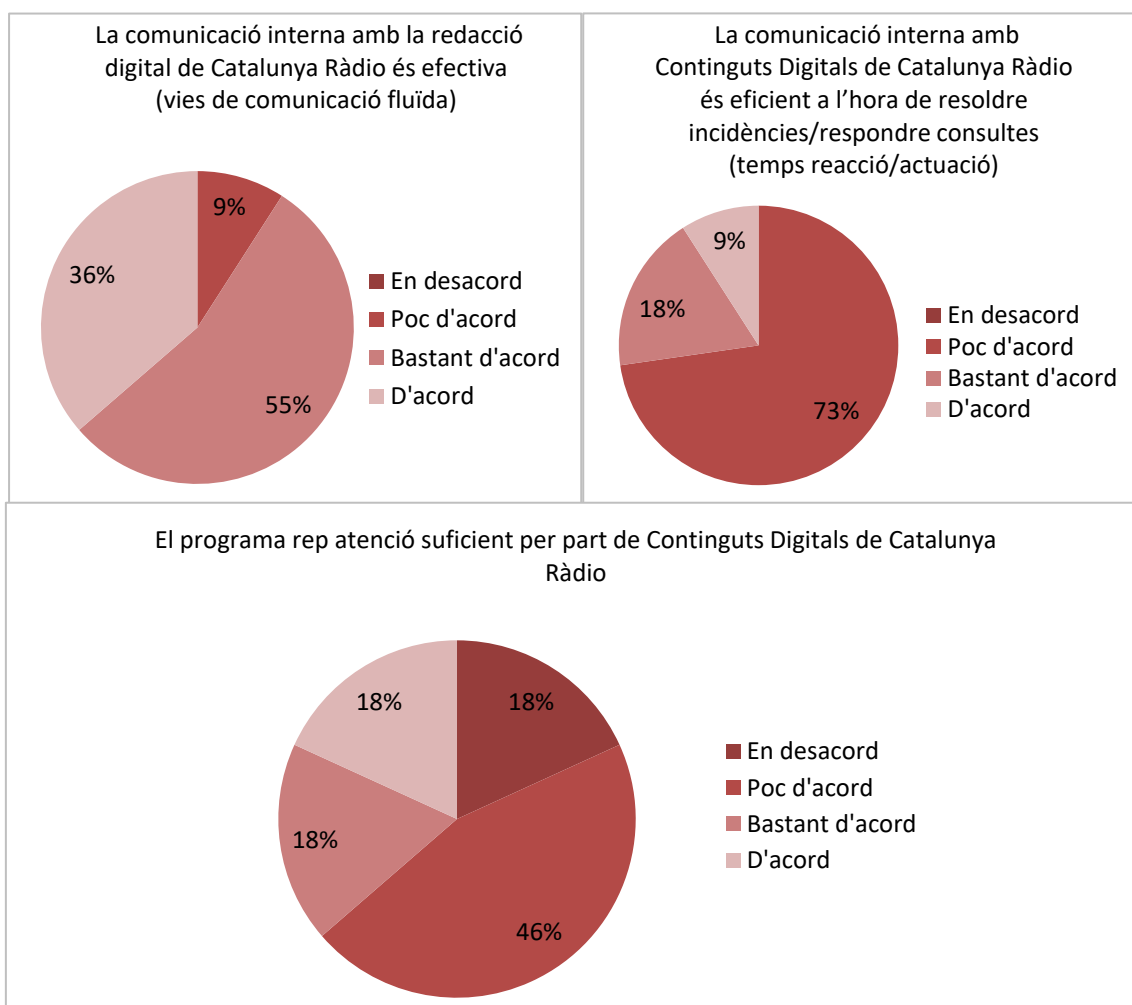
[Entrevistat 865] De vegades intentem treure talls més curts, és la nostra idea, treure el titular, treure el highlight, perquè sabent què és el que es mou al final i jo sé que la gent té poca paciència amb el telèfon; jo en tinc poca també quan vaig amb tren quan estic amb el mòbil.

[Entrevistat 994] El tema d'afegir l'hora a hora també per mi ha sigut bastant, bastant important. Perquè a vegades potser l'àudio no el treus però la gent potser diu: "Això ho vaig sentir al programa a dos quarts de dotze, ah val, doncs ho trobaré allà".

Apunt: La redacció digital de Catalunya Ràdio es va reformular amb l'objectiu d'incidir sobre l'estratègia de captació d'oients i usuaris, amb especial èmfasi en rejuvenir l'audiència. Davant d'aquest objectiu, l'augment de l'ús de les dades demogràfiques per part dels equips es pot plantejar com una oportunitat de millora en la incidència sobre pràctiques destinades a la captació i/o l'augment de perfils específics de públic.

5.4.3.2. Comunicació interna

La gestió digital i social s'emmarca dins de múltiples processos de comunicació interna que tenen lloc en diferents dimensions i nivells. D'una banda, es detecten dues dimensions principals: l'efectivitat o fluïdesa de les comunicacions i l'eficiència o resolució d'incidències. D'una altra banda, els gestors fan referència a tres nivells: el contacte amb altres membres de l'equip del programa, el contacte amb altres equips de programa i/o departaments i el contacte amb la redacció digital de Catalunya Ràdio. En aquest apartat ens centrarem en el primer i el tercer nivells, deixant el segon per a l'apartat sobre pràctiques de cooperació entre equips.



Gràfic 473. Valoració de l'efectivitat, l'eficiència i l'atenció rebuda en els processos de comunicació entre programa i redacció digital segons els gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia

Les comunicacions que s'estableixen entre els gestors i la redacció digital de Catalunya Ràdio és efectiva segons una majoria d'entrevistats. Aquesta comunicació es produeix per causes diverses i té lloc de forma presencial o virtual. En tots els casos, els gestors coincideixen que els canals disponibles per establir la conversa són els adequats. En la mateixa línia, la justificació dels professionals perquè aquesta comunicació sigui fluida és múltiple: lligams personals, tipus de programa, experiències prèvies, etc. Això també respon a un dels objectius de la nova organització de la redacció digital, que havia de convertir-se en el punt de referència per a tot allò relacionat amb els espais web, mòbil i de xarxes socials.³⁴⁶

[Entrevistat 572] Nosaltres amb qui parlem primer sempre perquè ens portem bé amb els de digital i ens hi portem bé perquè [...] ells també agraeixen trobar-se la bona voluntat per part nostra; llavors quan necessitem algo ens fan bastant de cas...

[Entrevistat 559] Els equips sempre han existit però ara per ara la comunicació entre l'equip que hi ha ara [a la redacció digital de Catalunya Ràdio] i el nostre és molt fluid.

[Entrevistat 459] El que sí que tinc és molt contacte amb l'equip, és a dir, jo... [l'equip] sempre està obert a qualsevol conversa amb mi; vull dir, que potser no s'han fet tant taules i tal però sí que es fan a nivell personal.

[Entrevistat 865] La comunicació [amb la redacció digital de Catalunya Ràdio] és ara molt fàcil i molt més directa.

No obstant això, la comunicació entre el gestor d'un programa i altres gestors o equips no és valorada com a efectiva per part dels entrevistats. Les causes d'aquesta manca de comunicació s'atribueixen també a múltiples factors dins de la lògica de funcionament del mitjà, les emissores i el programa. En primer terme, la redacció digital absorbeix la major part del flux de consultes sobre aspectes de la gestió digital i social; per tant, aquestes consultes no tenen una circulació més àmplia (p. ex., amb altres equips). En segon terme, una part dels gestors considera que hi ha un efecte "germanor" entre grups de programa (en funció del seu posicionament en la graella o la seva antiguitat), que afavoreix una comunicació fluida entre ells, però admeten que és contraproductiu per estendre la comunicació amb altres equips. En darrer terme, la lògica de funcionament de cada programa, dins de la seva naturalesa (temàtica, franja d'emissió, nombre de persones a l'equip, etc.) genera obstacles a l'hora de crear espais o canals de comunicació "habituals" entre els gestors.

[Entrevistat 865] Està ja capil·laritzant-se una mica la idea de cada programa; cada cosa ha de fer lo seu, ha de fer valdre la seva.

[Entrevistat 459] Amb els altres programes, a nivell digital no en parlem, de fet. Vam fer l'altre dia una reunió i jo fins i tot hi havia gent que no sabia qui era el responsable [...]. Parlem poc [entre programes], de fet/clar, és molta feina...

³⁴⁶ Ídem.

[Entrevistat 881] Jo amb Catalunya Ràdio tinc més sensació que la germanor és amb la gent de Mitjans Digitals, que també ho entenc, no? Amb, amb els programes, amb els vaixells insígnia diguéssim de Catalunya Ràdio, costa més; tenen el seu rotllo.

Davant d'això, resta el nivell de comunicació entre els membres de l'equip d'un mateix programa. En aquest cas, l'anàlisi ha detectat una considerable heterogeneïtat entre els gestors entrevistats. Els perfils (externs i interns, amb dedicació parcial o exclusiva), l'emissora i el gènere del programa han estat condicionants d'aquest nivell. Per un costat, el tipus de perfil implica un major o menor grau d'accés a les instal·lacions de Catalunya Ràdio així com als espais corporatius en línia. Per un altre costat, les dimensions dels equips varien considerablement en funció de l'emissora i, per tant, en programes d'iCat o de Catalunya Música hi ha programes realitzats per equips petits (1-4 persones), en què la comunicació és fluida perquè es redueix el nombre d'interlocutors. Per últim, el gènere del programa també és clau, tenint en compte que els ritmes de treball varien considerablement entre els programes diaris i setmanals o en funció del contingut i la durada. Aquest fragment n'és una bona síntesi: *Cadascun dels programes és únic, i cadascun dels programes, encara que a nivell global hagi d'anar d'una forma, jo crec que has de treballar com a programa únic perquè vagi millor.*

Apunt: La comunicació interna és, segons els gestors, efectiva, fonamentalment entre els professionals i la redacció digital de Catalunya Ràdio. Aquesta efectivitat, però, no es transmet a d'altres nivells comunicatius. Els gestors defineixen una comunicació poc fluida amb altres equips de programa, que tenen característiques comunes. Davant d'aquesta problemàtica, la redacció s'ha marcat l'objectiu d'agrupar els gestors i fomentar "la sensació d'equip" perquè millori la coordinació entre ells. En aquest sentit, es poden plantejar fórmules de comunicació per nivell, freqüència i canal (presencial o electrònic), que agrupi els programes per emissora, gènere o tipus de gestor.

Paral·lelament, la comunicació interna és valorada en termes de capacitat resolutiva (eficiència) de la redacció digital, a l'hora de solucionar incidències o de respondre consultes formulades pels programes. Així, una majoria de gestors creu que la comunicació no és eficient en aquest sentit. Entre els casos analitzats es valora el temps de resposta i la solució subministrada per la redacció.

Les causa principal és, segons els entrevistats, l'absència de recursos (humans) per fer front a totes les consultes i incidències que es generen cap a la redacció. La majoria consideren que l'equip actual no pot assumir la tasca de supervisió i coordinació que es marca com a objectiu des de la seva reformulació.³⁴⁷ Tot i això, els gestors afegeixen altres causes secundàries, com ara la prioritització d'incidències provinents dels "programes principals" de Catalunya Ràdio i la dedicació de la redacció a les tasques i objectius corporatius (p. ex., manteniment dels perfils de Catalunya Ràdio).

³⁴⁷Reunió de context amb la redacció digital de Catalunya Ràdio.

[Entrevistat 865] Ells [redacció digital de CR] han fet molt bona feina de formar la resta de gent però alhora també han fet molta feina d'absorbir.

[Entrevistat 557] Evidentment, és que van desbordats, o sigui, jo la seva feina la valoro molt bé, però clar, quan és un tema potser que no és d'urgència màxima, tenim mil pollos, han caigut l'EGM, el Sant Jordi, etc. Doncs evidentment un mail meu...

[Entrevistat 571] El que passa és que ells [redacció digital de CR] també depenen del... departament corporatiu i les velocitats van com van i les decisions també, però ens en fem càrrec...

[Entrevistat 459] Suggereixes coses i no hi ha un canvi, no pas a mig termini, és súper a llarg termini perquè també ells tenen les seves limitacions.

Davant d'aquesta situació de desbordament, els gestors apunten la necessitat de reorganitzar el servei que presta la redacció, d'un de més genèric a un de més específic. Afirmen que el servei actual està més destinat al desplegament i el monitoratge dels comptes corporatius, i descuida la supervisió i l'assessorament als programes. Concretament, una part important dels entrevistats troben que s'ha de reforçar la tasca "programa a programa" amb una vinculació directa entre redacció i gestor. Aquesta fórmula s'està implementant amb l'assignació als diferents membres de l'equip de la redacció digital d'un seguit de programes però hem detectat que (1) aquesta assignació segueix lògiques diferents si el programa s'emet a través de Catalunya Ràdio, iCat o Catalunya Música i (2) l'equip de la redacció no pot absorbir, amb les característiques actuals, el volum de treball que suposa un assessorament específic³⁴⁸.

[Entrevistat 559] Amb el tema de les xarxes, has de saber fer-ho, i per saber fer-ho t'han d'explicar de quina forma ho has de fer el millor possible, que és una ràdio, que hi ha mil històries; quan parles amb l'[equip de redacció digital] va liadíssin i que s'estan fent moltes coses; en el fons potser falta una tasca programa a programa.

[Entrevistat 572] Encara que des d'internet se'ns ajuda a través de les xarxes doncs, generals, de Catalunya Ràdio, penso que d'alguna forma se'ns hauria d'ajudar, haurien de tenir alguna persona de l'equip que ens assessorés de tant en tant.

Finalment, una part significativa dels gestors apunta que la redacció digital prioritza l'assessorament a un grup concret de programes. De fet, entre els professionals entrevistats alguns consideren que aquesta (sobre)supervisió genera el que anomenen un "efecte bumerang": la importància que s'atorga a certs programes genera més vigilància per part de la redacció i això té com a conseqüència que es vegi afectat negativament el seu desenvolupament autònom i que la resta de programes quedin amb menys atenció.

[Entrevistat 785] Que et tinguin en compte és molt important [des de Mitjans Digitals] pel que et deia jo; perquè si no tens base de xarxes socials no pots generar trànsit i també perquè s'ha d'estar en les posicions.

[Entrevistat 459] Per l'envergadura de [Programa] estan més a sobre de [Programa] que de determinats programes, no és una ajuda sinó que és soroll.

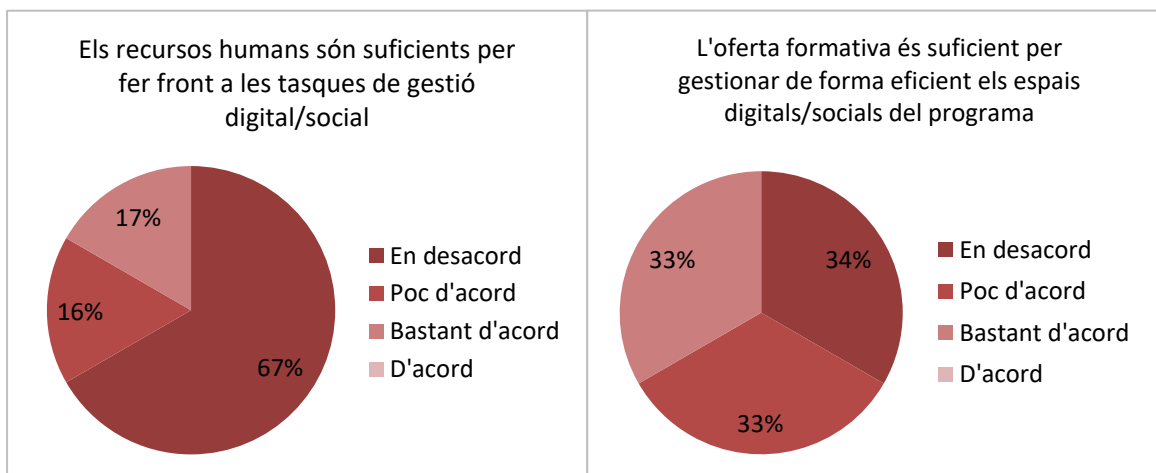
³⁴⁸ Reunió de context amb la redacció digital de Catalunya Ràdio. L'equip està format per dues persones de matí, dues persones de tarda i un director; actualment es troba en fase d'ampliació.

Apunt: La comunicació amb la redacció digital de Catalunya Ràdio no és considerada eficient per la majoria de gestors. Aquesta situació s’ha generat, segons ells, per una manca de recursos humans perquè la redacció pugui absorbir una “gestió més unificada” de coordinació de l’estratègia corporativa i de programes. I d’altra banda, per les diferències en l’atenció que reben els programes “principals” sobre la resta de continguts. Davant d’això, es poden proposar múltiples actuacions: l’ampliació de l’equip de la redacció digital que es considera amb recursos insuficients per la demanda d’assessorament; més descentralització de les funcions de la redacció a favor de més autonomia dels programes, i replantejar, si escau, les conseqüències d’un possible “efecte bumerang” en la supervisió d’alguns programes.

5.4.3.3. Gestió digital i aspectes professionals

Les rutines professionals dels gestors estan, segons ells mateixos, directament condicionades per una necessitat creixent de recursos humans i formatius. Aquest condicionament, juntament amb altres factors com ara la comunicació interna, afecten de forma directa la percepció d’autonomia professional dels treballadors i els nivells de motivació vinculats a les tasques de gestió digital i social. En conjunt, la situació actual d’aquests elements influeix, segons els entrevistats, negativament sobre la seva capacitat de treball. I, per extensió, sobre la qualitat del contingut produït i distribuït a través dels espais que administren.

5.4.3.3.1. Recursos humans i formació



Gràfic 474. Percepció de necessitat de recursos humans i formatius per part dels gestors de Catalunya Ràdio.
Font: Elaboració pròpia

Els professionals entrevistats coincideixen majoritàriament que hi ha una manca de recursos humans i formatius per fer front adequadament a les tasques de gestió digital i social. Es detecta, com a l’apartat sobre comunicació interna, la influència d’altres elements que potencien aquesta percepció, com ara les característiques del programa quant a gènere i format del contingut, la dimensió de l’equip o el nivell d’accés del gestor.

Així doncs, els recursos humans (especialitzats) són una necessitat referenciada pels gestors quan són preguntats per l'aprofitament de les dades d'audiència, la implementació de millores en l'oferta de continguts destinats a les xarxes socials, la creació d'una estratègia de xarxes a mitjà i llarg termini i la posada en marxa de processos d'innovació (p. ex., a l'hora d'organitzar una gravació per a Facebook Live). Les necessitats declarades varien considerablement entre programes com a conseqüència de les diferències en el contingut i l'estructura de cadascun: programes amb equips de petites dimensions (on és el mateix locutor l'encarregat d'aquestes tasques) o amb equips més grans (on almenys un o més redactors absorbeixen la gestió), programes amb regularitat diària o setmanal i/o programes de gènere informatiu i d'entreteniment.

Davant d'aquesta diversitat, la implementació de noves rutines professionals i/o la millora dels processos existents entren en conflicte amb altres tasques del programa i no són integrades correctament en el flux de treball d'una part dels equips, tot i l'assessorament que es dona des de la redacció digital de Catalunya Ràdio.

[Entrevistat 651] Això, si ho confiem només a la gent que fa els programes, ens passa el que va passar quan vam començar a fer això fa deu anys o onze a [...]; directament hi havia gent que et deia que no ho pensava fer, que no volia fer-ho; la seva feina era per a la productora, per al micròfon o no sé què. Aquesta era la resposta; això ja no passa, evidentment, però sí que a vegades es fa com una mena d'obligació: "Ah, penjo això a Facebook, va..." o sigui, saps?

Amb això, la presència a múltiples xarxes socials i les tasques de gestió web (textos i marcatge de contingut) generen una situació complexa per a la correcta explotació d'aquests entorns per part de professionals. Cap d'ells té dedicació exclusiva a aquests espais. Entre les dificultats principals que s'esmenten en aquest sentit, destaquen: la manca de temps per desenvolupar una estratègia de xarxes socials adequada al contingut del programa, el "seguiment de l'actualitat" (en programes de gènere informatiu) i la producció de continguts específics per a xarxes a partir del que s'ha emès al programa.

[Entrevistat 881] A nivell humà jo crec que necessitaria recursos precisament en xarxes socials pel que fa a viralitzar continguts, [...] pel que fa a moure totes les xarxes, necessitaria un altre redactor; sí, necessitaríem un altre redactor, un com a mínim.

[Entrevistat 865] Vull dir que el seguiment de l'actualitat a nivell de xarxes és molt difícil i molt fluctuant sobretot perquè depèn d'una persona i si aquella persona pot ser-hi, perfecte, i si aquella persona no pot ser-hi, se'n ressent i llavors hi ha un silenci allà [a les xarxes] no justificat.

[Entrevistat 881] Una persona que pogués dedicar una mitja jornada a pensar les xarxes i a pensar quins són els continguts, cap a on van, quina durada han de tenir, etc.

[Entrevistat 994] Dins de l'equip, clar, jo el que valoro és que no hi ha una persona concreta que es dediqui a fer només xarxes, i jo crec que si es pogués seria genial i el resultat seria millor.

Tot això encaixa amb el que es va detectar a l'anàlisi de comunicació interna (eficiència) entre els programes i la redacció digital. Com bé sintetitza un dels gestors [Entrevistat 881]: *Encara que des d'internet [redacció digital] se'ns ajuda a través de les xarxes generals, de Catalunya Ràdio, penso que d'alguna forma se'ns hauria d'ajudar, haurien de tenir alguna persona de l'equip que ens assessorés de tant en tant.*

Tanmateix, els processos d'innovació són els més afectats per la insuficiència de recursos humans, segons els gestors. Els processos de creació de contingut original per a les xarxes socials són els principals afectats. L'arribada de Facebook Live és un bon exemple d'aquesta situació, que és, a més a més, recent. Una part significativa dels professionals entrevistats van explicar diferents experiències d'implementació d'aquesta aplicació de Facebook com a complement "social" del seu programa. El denominador comú d'aquestes experiències és que la implementació va ser fallida per la dificultat que suposava la integració regular de l'aplicació amb els recursos i l'assessorament amb què comptaven els programes.

[Entrevistat 865] I això s'ha hagut de deixar de fer [Facebook Live] i en aquest sentit havíem tingut [...] n'intentàvem fer un cada dia [...], la idea era fer-ne un cada dia; n'hi havia hagut dos o tres que havien sigut molt virals i que havien anat molt bé a través de Facebook [...]; havien anat molt bé; també hi havia [el dubte] de si calia fer-ho cada dia o calia fer-ho en els dies puntuals, però llavors [...] això és un clar exemple d'una cosa que s'ha hagut de deixar fer per manca de recursos.

[Entrevistat 651] No... però diríem que... quan tu estàs al capdavant d'un programa i estàs sol, diguem davant d'un micròfon [...] treballant set o vuit hores [...] tens un munt de coses de les que estar pendent, no? L'hora de l'entrevista a l'hotel, el directe, la roda de premsa, el no sé què, les connexions, les gravacions, els mails, etc. I clar, estàs amb tot això i no et plantejes: "Doncs, ara faré un Facebook Live a més a més".

[Entrevistat 865] Fins fa molt poc temps [la presentadora X] gravava un vídeo, ella ve pràcticament a les dues i a les tres fa com una mena de columna-moment espai raro en què comenta un tema d'actualitat i això ho fèiem en vídeo per penjar-ho a Facebook perquè també té més recorregut un vídeo a Facebook. Però per tema de recursos i gestió de temps era una cosa complicadíssima perquè a nivell de personal era molt complicat, males cares, mal humor... "M'he de quedar més tard per fer això, pues hòstia puta i fent, fotent problemes; fins que al final de tants problemes que hi vas fotent pues al final explota, pues ja ho farem l'any vinent si tenim més recursos".

Apunt: Els recursos humans són considerats insuficients tot i que una majoria de gestors també fa referència a l'esquema de treball del seu programa (equip i temps) per il·lustrar la problemàtica. En aquest sentit, es podria plantejar una reorganització de les tasques de gestió en funció de la dimensió de l'equip del programa, com a criteri complementari a la importància dels programes en la graella, i al tipus de contingut que produeixi. D'aquesta forma, l'equip de la redacció digital de Catalunya Ràdio podria distribuir l'assessorament d'una forma que es percepés més igualitària, tot evitant "l'efecte bumerang" a què fan referència els gestors consultats sobre supervisió i l'assessorament que es fa des d'aquesta àrea.

En canvi, els recursos tècnics es consideren suficients per a les tasques que desenvolupen els gestors, tot i que s'esmenten dificultats des del punt de vista dels recursos formatius. Per un costat, una petita part dels gestors consideren que han rebut prou formació per a les seves necessitats de treball i que es troben "assistits" per la redacció digital en aquests aspectes. Aquest fragment és un exemple d'això: *Jo crec que una part de tutoria sí que me l'han fet a la redacció digital; no m'han passat un PDF però sí que al final és apel·lar al sentit comú, però sí que coses més concretes: "No mira, quan hi ha un àudio, això, així, les fotos, els*

links, millor tal...". Això ja m'ho van dient, jo crec que això sí; jo penso que em sento assistida en aquest sentit. Però és com formació no formal.

Per un altre costat, un grup més nombrós apunta una falta de formació en l'àmbit de la comprensió dels informes d'audiència i la gestió de les xarxes socials dels programes. La majoria de gestors se centren en la formació en xarxes i admeten sentir-se "insegurs", "poc formats" i "poc guiats" en aquestes àrees. D'aquest grup, els que han assistit a les ofertes de formació que es duen a terme des de Mitjans Digitals troben que els han aportat coneixements i eines útils per millorar diferents aspectes del programa, com ara els criteris de redacció, la freqüència de publicació o tècniques per difondre més eficientment el contingut.

[Entrevistat 572] Em sento una mica insegur de dir, amb altres coses sé molt bé què fer, i quines són les meves capacitats per fer-les a l'hora de redactar i aquí no. I llavors és agraït i formació concreta a la gent que portem les xarxes, perquè jo crec que estem traient menys suc del que podríem perquè no ho sabem fer millor perquè depèn de la nostra bona voluntat i de l'interès personal que tinguem o no, i de com ens fixem en com ho fan els altres o llegim articles sobre el tema, però no hem estat formats per això i llavors segur que hi ha mil mancances que podríem millorar.

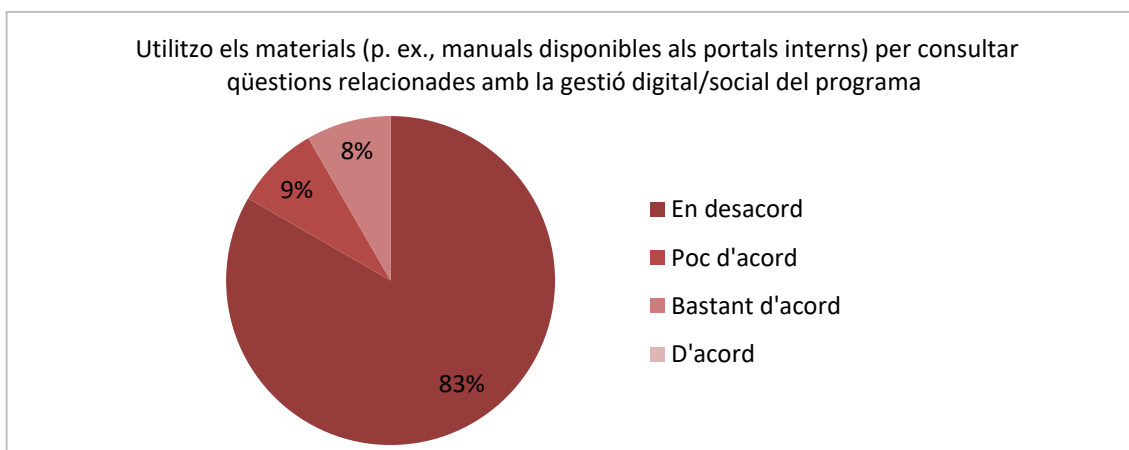
[Entrevistat 881] Publiquem bastant el mateix [a Facebook i Twitter], això crec que està poc estudiat i poc marcat tant des de la redacció digital com des del programa propi; crec que no se'ns ha format prou a la gent que portem xarxes per saber llegir exactament què hauríem de fer i utilitzar el feedback dels oients correctament.

[Entrevistat 651] Jo crec que si som una emissora de comunicació i formem part d'una corporació on hi ha professionals de la imatge i professionals d'internet i professionals de tot això, doncs també hem d'aconseguir ser professionals amb aquest tipus de coses [Facebook Live] i professionalitzar una mica més, amb formació a la gent que ho fa.

Finalment, la percepció d'una falta de formació fa que aquests professionals justifiquin la seva gestió en el desconeixement i la intuïció personal. Els processos d'aprenentatge són, segons ells, autònoms i, tot i les formacions, consideren que la suma de factors com el temps, l'escassetat de recursos humans i formatius així com la sensació d'un assessorament insuficient per part de la redacció digital de Catalunya Ràdio contribueixen a fer que la gestió de cada programa estigui poc planificada i fonamentada. Com sintetitza un dels gestors: *Són tipus de gestió que indiquen que es funciona una mica de forma intuïtiva com a nivell d'usuari, no? Jo crec tu ets un usuari al capdavant d'un programa, on hi ha unes xarxes socials, on hi ha la teva fotografia o no sé què, etc. Hauries de tenir més coneixements i eines per poder-ho fer bé, això; directament amb formació als realitzadors i que prenguin consciència de l'important que és, però també amb equips i gent dedicada a això (de forma exclusiva).*

Apunt: L'oferta formativa és valorada positivament per part dels entrevistats, tot i considerar-la insuficient. En tot cas, s'ha detectat que una part important fa referència a la formació com a sinònim d'assessorament i aposten per un tipus d'aprenentatge més "reglat" i "supervisat" per part la redacció digital. Aquesta ja ofereix un seguiment que reparteix els programes entre els diferents membres de l'equip de la redacció. Tot i així, es podrien plantejar accions formatives més específiques i de curta durada en períodes menys espaiats en el temps. Això podria suposar un equilibri entre la formació i l'assessorament demanat i rebut.

5.4.3.3.1.1. Materials



Gràfic 475. Ús de materials per part dels gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia.

Els gestors no fan servir, per norma general, els materials (manuals de xarxes socials, informes d'audiència, llibres d'estil, etc.) que tenen disponibles als portals interns o que són subministrats per terceres parts (p. ex., via correu electrònic). Les raons d'aquest desús es troben en aspectes estructurals (manca d'accés o de difusió), aspectes formals (estructura i extensió dels materials) i aspectes temàtics (àrees que tracten els manuals). També s'hi ha de sumar el factor formatiu, tractat a l'apartat anterior, com a element clau en la utilització de manuals o la interpretació de les dades i indicacions que contenen. Cal aclarir que en aquest apartat es fa referència a materials en un sentit ampli: manuals d'usuari per a les xarxes socials, protocol d'ús als portals interns o llibres d'estil, entre d'altres.

En particular, els professionals han mostrat un baix nivell de coneixement sobre els materials disponibles als portals interns. Això es deriva de múltiples causes i afecta, segons el programa, altres membres de l'equip o a la redacció digital de Catalunya Ràdio. També cal dir que una part dels professionals ha expressat el seu desinterès per consultar materials; alguns d'ells ho justifiquen en la manca d'actualització de la informació disponible als portals. Al conjunt de causes s'ha d'afegir l'accés als portals interns, ja que alguns entrevistats externs declaren no tenir-ne.

[Entrevistat 881] No, no en tinc, no en tinc [coneixement], és una cosa que tinc pendent, no sé ni si n'hi ha, no t'ho puc dir.

[Entrevistat 785] No m'arriben [materials sobre xarxes socials], ni sé on estan.

[Entrevistat 572] Ens han anat passant algun document eh? [de xarxes socials] Això sí, vaig preguntar [a la redacció digital] i m'ho van enviar. Bé, perquè vaig preguntar jo i perquè em vaig fixar que n'hi havia.

[Entrevistador]: I consultes algun manual específic sobre xarxes socials?

[Entrevistat 875]: Segur que n'hi ha, però no els miro.

[Entrevistat 994] Si poses un manual de fa tres anys no em servirà en moltes coses.

En canvi, una altra part dels gestors afirma que els materials són necessaris per a la “institucionalització” de pràctiques i processos o per tenir una guia comuna en tots els programes sobre aspectes de gestió digital i social. Aquesta necessitat de guia coincideix amb la demanda de formació i assessorament tractades a l'apartat anterior i reforça la premissa d'inseguretat i d'incertesa que perceben els professionals quan s'enfronten a les seves taques de gestió.

No obstant això, una part d'ells adverteix que l'elaboració de materials, per exemple en format de manuals, ha de ser prou flexible perquè els programes puguin adaptar-los segons les característiques pròpies. La imposició dels materials és un risc que els gestors observen com a mala pràctica que podria generar rebuig i, finalment, augmentar-ne el desús. A banda d'això, també adverteixen del risc de desactualització dels materials, que perdrien la utilitat sense un manteniment adequat per part de la redacció digital o del departament corresponent.

[Entrevistat 572] Sí, et donava certes pautes [un document sobre gestió de xarxes] que està bé; sempre és agraït els documents que ens donen i la informació que ens donen, però jo trobo que és poca.

[Entrevistat 994] Jo crec que seria molt interessant, és a dir, tenir una bona, vaja, un punt de partida [...] i a partir d'aquí que cada programa fos una mica autònom; cadascú té uns continguts molt diferents, però jo crec que sí, i un manual que s'hauria d'anar actualitzant a part.

[Entrevistat 785] Jo he parlat molt amb [redacció digital] d'això de dir... hem d'institucionalitzar una mica les coses. Com està això? Que hi hagi un manual. Com es fa allò? Que hi hagi un manual, els tenim tots allà i els envies. No cal que fem tantes reunions ni res, perquè moltes coses són mecàniques i això sí que falta aquí a la ràdio, jo crec.

Amb això, la major part dels gestors coincideixen que elaborar un llibre d'estil és una prioritat, per sobre d'altres materials. Assumeixen també que establir un llibre amb directrius “per a tota la casa” és una tasca complexa, donada la diversitat de programes (gèneres i formats) en emissió. Aquest llibre d'estil, continuen, hauria de posar èmfasi en la gestió de les xarxes socials i, més enllà d'un manual, el contingut ha de tractar sobre línies vermelles (des del punt de vista editorial) i objectius mínims i màxims que estableix la redacció digital o el mitjà per a aquests espais i a nivell de corporació i programa.

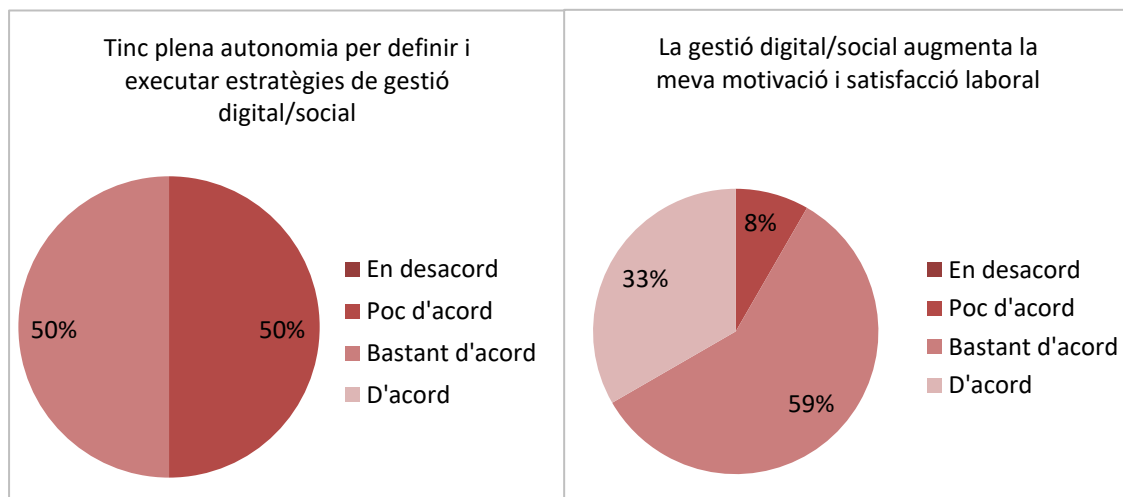
[Entrevistat 459] Jo crec que seria d'utilitat [document de referència] / i he dit [a redacció digital] diverses vegades: “Falta un llibre d'estil”. O sigui, jo, quan em van venir amb l'encàrrec de portar les xarxes [...], li vaig dir que em semblava perfecte, però que una de les coses que jo reivindicava a l'equip digital és que fes un llibre d'estil, aquest llibre d'estil no existeix.

[Entrevistat 785] Sí que faltaria un llibre d'estil, però, clar, qui el marca? És subjectiu, és subjectiu, som una emissora pública i això té molts handicaps; tot el que aconseguim és molt important perquè l'estructura d'una emissora pública va en contra de l'agilitat de les xarxes socials.

Per finalitzar, és significatiu que cap dels gestors hagi fet referència directa a materials sobre informes d'audiència o d'altres aspectes tècnics, tot i que aquesta qüestió se'ls va plantejar. Això pot indicar que la demanda de materials és una necessitat que es concentra en l'àmbit de les xarxes socials, i per aquest motiu, reclamen per a altres espais (p. ex., audiència digital) només una formació pràctica. També evidencia que tot i reivindicar una major autonomia professional, els gestors volen acollir-se a una activitat més ordenada (guiada) per la redacció, que es tradueix en l'exigència d'un llibre d'estil.

Apunt: L'interès per disposar de materials és generalitzat, especialment pel que fa a manuals sobre les xarxes socials. Tot i que una part dels gestors admet conèixer i haver consultat algun manual d'aquest tipus, part dels entrevistats reconeix no saber on trobar-los i un altra part declara no tenir-hi accés. Davant d'això s'obren diverses línies d'actuació: es poden unificar i actualitzar els manuals disponibles sobre xarxes socials, es pot analitzar quines són les vies de comunicació més adients perquè aquests materials arribin a tots els gestors i es pot organitzar una comissió per elaborar un llibre d'estil, amb focus editorial, que tingui en compte la necessitat de combinar la diversitat dels programes i l'autonomia professional amb els objectius corporatius que es marquen des de la redacció de Catalunya Ràdio.

5.4.3.3.1.2. Autonomia professional i motivació



Gràfic 476. Percepció d'autonomia professional i de motivació relatives a les tasques de gestió digital/social segons els gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia.

La percepció d'autonomia professional és un element clau per comprendre fins a quin punt s'aplica la gestió intuïtiva que definim en l'apartat anterior. També ho és per entendre com aquesta percepció pot afectar els nivells de motivació personal dels gestors envers les seves tasques a la web i les xarxes socials del programa. Aquests elements són,

a més a més, crítics per avaluar la salut de la gestió digital quant als processos d'innovació (capacitat d'iniciativa del gestor).

En primer lloc, la percepció del grau d'autonomia a l'hora d'executar canvis o estratègies concretes als espais digitals del programa polaritza els gestors. Per una banda, una part dels professionals afirma tenir uns nivells adequats d'autonomia professional, sense que això entri en conflicte amb l'estratègia corporativa de la redacció digital. D'aquests, una part sent que aquesta autonomia és producte d'una manca d'atenció per part de la redacció, que prioritza l'assessorament i la supervisió sobre altres programes.

Per una altra banda, la resta de gestors percep un baix grau d'autonomia que justifiquen en dues raons: la importància dels seus programes per a l'estratègia digital de Catalunya Ràdio i/o l'excessiu control corporatiu de la redacció (l'efecte bumerang). Aquesta manca d'autonomia es concreta en experiències i valoracions dels gestors que tracten especialment sobre la posada en marxa de noves iniciatives o la modificació de procediments ja establerts per la redacció digital.

[Entrevistat 557] [Sobre la creació de vídeos destinats al web i les xarxes socials] Vam editar una cosa petita però era molt difícil perquè la van editar des de la redacció digital i va ser molt poc àgil, perquè era no era allò: “Bé, doncs ens agafem” / O sigui, no podíem seure amb el diguem-ne, amb el que munta el vídeo... “Oh, està bé, però això podries fer una mica que és així. Així com? T'ho envio; no així, no”. O sigui, en aquest sentit estaria bé que jo tingués més autonomia.

[Entrevistat 785] [L'equip de la redacció digital] diu: és que clar un Facebook Live que duri menys de 5 minuts és una tonteria perquè no s'acumula la gent. I jo el que dic és: jo no faig el Facebook Live per a la gent que ho vegi en directe sinó perquè vull que sigui un vídeo que quedi ja fet.

[Entrevistat 459] Jo puc dir la meva opinió però ells acaben fent / clar, ells són els grans, respecte a mi; ells són els grans i ells el que em diuen, amb criteri, però és el seu criteri, que ells són un altre mitjà, ells són una altra via.

[Entrevistat 559] Notàvem com si ens talléssim les ales en molts aspectes, moltes vegades nosaltres teníem això, canal de YouTube, i hi va haver un moment que ens van dir: “No, no, això no ho podeu tenir perquè nosaltres tenim aquí una imatge corporativa i tal”.

L'anàlisi ha detectat quatre models de relació entre la percepció d'autonomia dels gestors i el grau de supervisió de la redacció digital percebuda. En primer lloc, un model en què conviuen un grau alt de supervisió per part de la redacció digital i un grau alt d'autonomia professional percebuda. En aquests casos es genera conflicte entre totes dues parts (procés de negociació o imposició) que pot influenciar la generació d'iniciatives en el futur. En segon lloc, un alt grau de vigilància conviu amb un baix grau d'autonomia percebuda i, per tant, ens trobem davant un perfil de gestor poc predisposat a aplicar canvis sense comptar amb el vistiplau de la redacció. En tercer lloc, un alt grau d'autonomia conviu amb un baix grau de vigilància percebuda i això desencadena una gestió guiada majoritàriament pel criteri del professional amb mínimes o nul·les interaccions amb la redacció digital. En darrer lloc, un grau baix de supervisió conviu amb un grau de baix d'autonomia i, per tant, una major o menor iniciativa dependrà del criteri professional i el grau de motivació del gestor.

Taula 39. Relació entre el grau d'autonomia percebuda i el grau de supervisió declarada pels gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia

| <i>Grau de supervisió / Percepció d'autonomia</i> | <i>Molta supervisió</i> | <i>Poca supervisió</i> |
|---|------------------------------------|--|
| <i>Molta autonomia</i> | Més iniciatives / Més confrontació | Més iniciatives / Poca o nul·la confrontació |
| <i>Poca autonomia</i> | Poca iniciativa | Poca o nul·la iniciativa |

Apunt: Els quatre models de relació supervisió-autonomia percebuda proven la polarització entre els gestors. Les causes que referencien per justificar la percepció d'una baixa autonomia professional se centren en processos de transformació i/o implementació de noves rutines/productes en el programa. Aquests processos són clau des del punt de vista estratègic a l'hora de fomentar la integració i l'adaptació dels programes a les rutines de gestió digital i social. Els resultats encaixen amb les conclusions de l'apartat anterior i, per tant, els canvis que es puguin implementar en els processos de comunicació interna entre els gestors i la redacció digital de Catalunya Ràdio haurien de tenir un efecte positiu en la percepció d'autonomia, millorar els models detectats i fomentar la iniciativa individual sense perjudici dels objectius estratègics.

La motivació està estretament relacionada amb la gestió digital i social i, en aquest cas, pot variar significament en funció de l'autonomia percebuda. La majoria de gestors admeten que la seva motivació augmenta amb les tasques que duen a terme en els espais digitals i socials. Es pot afirmar que una major capacitat per aplicar canvis (autonomia) i millores que impactin positivament en el rendiment digital del programa també impacta positivament sobre la motivació del gestor. Una part significativa dels professionals considera que qualsevol persona destinada a tasques en aquests espais ha de comptar amb una motivació/interès personal. Sense aquesta motivació, conclouen, el desenvolupament digital del programa podria veure's afectat negativament. De fet, els professionals consideren inclús que un perfil de gestor menys especialitzat pot compensar aquesta manca de formació/experiència amb un alt nivell de motivació.

[Entrevistat 785] Li ha d'agradar, un cop acabat el programa, de fer un missatge, un no sé què; aquí això ho podríem treure i fer un vídeo, ha de tenir aquest punt de creativitat i per tant això vol dir que s'ha/que li ha d'agradar les xarxes socials.

[Entrevistat 994] Jo crec que sí, és que és bàsica [la motivació]. Que ho porti gent la motiva.

[Entrevistat 785] Jo penso, jo vull que surti bé; és igual que estigui mitja hora, que estigui una hora. Però clar, quan s'està acabant la jornada laboral no sé, no sé quants i ho has de fer ràpid/i jo soc molt de pensar que a vegades per una foto tindràs més clics que no pas per un altra foto, val? Llavors, la part aquesta creativa, de ser motivat, de tenir amor per la feina aquesta és una cosa que et trobes amb aquest handicap que falta que, clar, no tothom ho té.

No obstant això, aspectes com la formació, els recursos humans o la percepció d'una escassa supervisió també condicionen, segons els gestors, els nivells de motivació.

L'anàlisi detecta, com als processos d'innovació, que la manca percebuda de recursos humans i formatius així com una percepció de baixa supervisió i/o autonomia pot afectar significativament els nivells de motivació relacionats amb la gestió digital.

[Entrevistat 572] A mi m'agrada per exemple aquest món i no em sento malament portant les xarxes del programa; ja fa temps que en els programes on he estat se'm dona aquesta part de feina però sempre dic el mateix, que em sento una mica insegura de dir... amb altres coses sé molt bé què fer, i quines són les meves capacitats per fer-les a l'hora de redactar, i aquí no.

[Entrevistat 459] O sigui, cadascú fa el que pot, el que vol, llavors, mires un programa d'un altre nivell d'imatge i és un món diferent. Llavors si agafes algú que més o menys li agradi, que tingui idea, de conya, però si no... i tampoc és la feina d'aquesta persona, saps?

[Entrevistat 557] Ho faig [tasques de gestió digital i social], vull dir, perquè em ve de gust i perquè crec que és una cosa que s'ha de fer i que juga a favor.

Així mateix, els gestors admeten un cert nivell de motivació indirecta que es produeix com a resultat de les tasques de gestió. En un altre sentit, es detecten elements que poden afavorir la motivació de forma directa, tot i que aquests són més específics i atenen al perfil professional i personal de cada gestor. Tot i això, alguns elements que causen un efecte directe són: la disponibilitat dels recursos humans i formatius que es consideren necessaris, la millora en la comunicació interna amb la redacció digital de Catalunya Ràdio i els (bons) resultats d'audiència.

[Entrevistat 559] [La gestió digital i social com a plus motivacional] Sí, ho és, i tant, ho és perquè... bé, et col·loca una miqueta al mapa i veus també l'interès i quan veus que no hi ha resposta dius: "Osti!"

Apunt: La motivació depèn de múltiples factors; entre els que s'han mostrat rellevants per als gestors, destaca una bona percepció d'autonomia professional. A més a més, les tasques de gestió digital han mostrat tenir un efecte indirecte en l'augment de la motivació però altres elements mostren un efecte directe. Davant d'això, es pot valorar una actuació programa a programa, sobre aspectes que causin aquest efecte i/o plantejar com les altres línies de treball proposades contribueixen a augmentar la motivació. Cal remarcar la percepció dels entrevistats; un perfil poc especialitzat però motivat en aquestes tasques pot compensar aquesta manca de coneixement i treure profit dels espais que gestioni.

A nivell global, els professionals estan satisfets amb la seva feina, amb l'equip i amb l'empresa. La major part d'ells afirma que Catalunya Ràdio els ha permès créixer com a professionals, tot i que la majoria fa una valoració ambivalent de la seva trajectòria dins de l'emissora. La valoració que en fan té en comú la brevetat: pocs gestors aprofundeixen en la qüestió i la majoria es limita a valorar un grup reduït d'aspectes.³⁴⁹

La feina que desenvolupen actualment no coincideix en cap dels casos amb el càrrec que exercien en origen. Molts han passat per diversos departaments dins del mitjà i de

³⁴⁹ Això se suma a la naturalesa especialment complexa d'aquesta informació des del punt de vista ètic, que limita l'anàlisi i els fragments que podem mostrar.

l'emissora o, en el cas dels externs, han tingut un recorregut poc regular amb múltiples contactes amb Catalunya Ràdio. En el cas del personal intern, es valora positivament aquesta mobilitat però admeten que ha estat un procés "accidentat" i en molts casos no volgut. Tot i això, la introducció de la gestió digital, especialment de les tasques relacionades amb les xarxes socials, contribueix que facin un balanç positiu de la seva trajectòria. L'increment en el volum de treball es valora negativament, com mostrem en apartats anteriors, però el nivell de motivació s'incrementa.

En relació amb el reconeixement personal, els gestors tenen una percepció d'abandó o d'orfanat. Això succeeix a diferents nivells, però fan especial referència a les tasques de gestió digital i al contacte amb altres àrees o departaments. La sensació generalitzada és que no es dedica prou atenció a conèixer els treballadors dels programes i, en el seu cas, les problemàtiques i necessitats que es deriven de la seva feina en els entorns digitals. Aquestes referències són sobre un interlocutor indefinit, i, donada la relació fluida que declaren tenir amb la redacció digital de Catalunya Ràdio, podem assumir que es dirigeixen a altres capes organitzatives. Tot i així, es corrobora que hi ha una relació significativa entre aquestes reivindicacions i els resultats exposats sobre les deficiències de comunicació interna (entre programes i amb d'altres departaments).

[Entrevistat 459] Malgrat que tots siguem molt conscients d'això, el tema digital, "que bé que algú se n'encarregui", saps? Llavors això fa que hi hagi poca implicació i... poca... visió i que sigui una feina desagradada de fer perquè crec que no se li dona la importància que té o que hauria de tenir o que se li hauria de donar.

[Entrevistat 502] El repte és que ens facin una mica de cas, que ens preguntin qui som, que sàpiguen que fem.

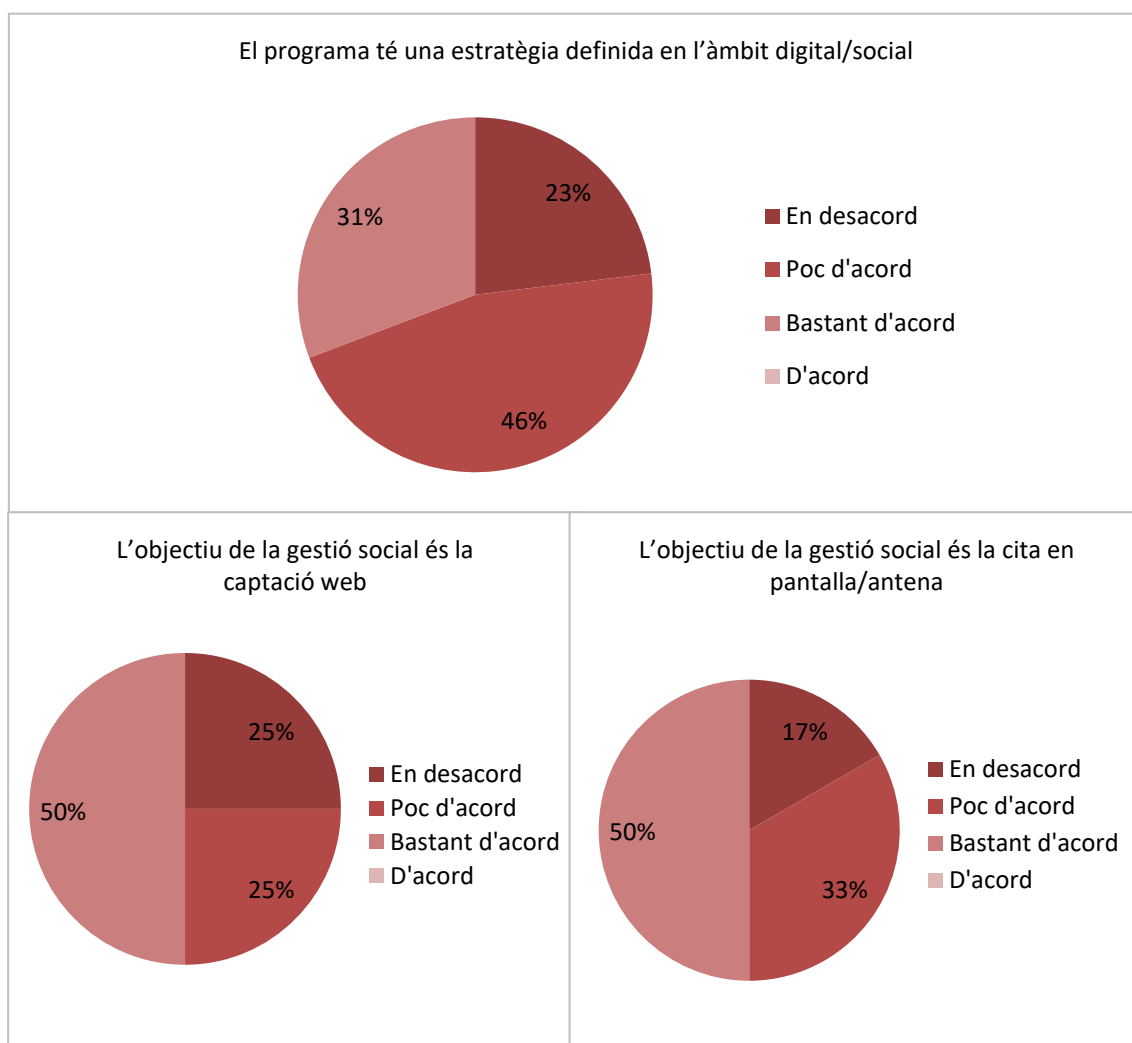
[Entrevistat 557] Suposo que més consciència, més donar-li un paper més important o creure's-ho tots plegats, no fer soroll, no duplicar-nos tant, o sigui, jo crec que això és bàsic, perquè la gent se n'acaba cansant.

En síntesi, la satisfacció i d'altres factors ambientals com ara la motivació o l'autonomia percebuda són dels factors més complexos de mesurar i tractar, amb l'objectiu de millorar els seus nivells entre els professionals. És, a més a més, un dels factors més transversals i aparentment està present o pot ser influït per múltiples processos: de producció, de comunicació corporativa, de tractament de les dades, de relacions interpersonals, etc.

5.4.3.4. Gestió de les xarxes socials i de les plataformes web

Les rutines professionals vinculades a cada programa depenen en gran part dels criteris dels gestors i de la naturalesa del mateix programa. Per tant, en aquest apartat es presentaran les pràctiques i percepcions més rellevants que s'han detectat pel que fa a la creació d'una estratègia digital i social de comunicació pública del contingut en aquests espais, d'inclusió de la participació de l'oient abans, durant o després de la emissió, de cooperació entre programes i de rendiment envers el temps invertit en la gestió.

5.4.3.4.1. Estratègia i planificació



Gràfic 477. Estratègia i objectius principals dels gestors de Catalunya Ràdio a les xarxes socials. Font: Elaboració pròpia.

L'estratègia dels programes en l'àmbit digital i social varia considerablement atenent als factors que hem explicat a l'apartat anterior. Com a estratègia entenem en aquesta anàlisi el conjunt d'objectius i processos que es marca el programa a mitjà o llarg termini i que actua com a marc de referència de les decisions que afecten la seva activitat en aquests espais. Per tant, cal diferenciar aquest concepte del de planificació, que fa referència al conjunt de processos que es duen a terme en els espais digitals sense un marc estratègic definit i que, com a conseqüència, responen a un tipus de gestió més inercial. Com veurem a continuació, els dos conceptes poden conviure en un mateix programa on, per exemple, s'hagi definit l'estratègia per a una xarxa social concreta i a la resta s'apliqui un manteniment (p. ex., en nombre de publicacions), sense cap marc tàctic específic. Cal remarcar, però, que també es pot donar la situació que les tasques que fa un gestor s'emmarquin dins de l'estratègia corporativa i no respongui a criteris propis del programa.

Amb això, una part destacada dels gestors consideren que el programa no disposa d'una estratègia global a les xarxes socials i l'espai web. Sí s'esmenten objectius i pràctiques

concretes que es marca el mateix gestor o l'equip del programa; així com les que es marquen des de la redacció digital de Catalunya Ràdio. Entre les causes d'una manca d'estratègia hem detectat un *gap* entre els objectius corporatius i de programa, la falta percebuda de recursos humans i formatius, l'organització de l'equip i el nivell de motivació del gestor.

En conjunt, els gestors són conscients d'un objectiu corporatiu als portals (trànsit web) i a les xarxes socials (presència i activitat en favor del web). Tot i així, no hem localitzat cap cas en què s'hagi explicitat una estratègia àmplia i combinada (objectius corporatius i de programa).

[Entrevistat 559] El que no hi ha potser, però jo ho intento fer... però la voràgine se'ns menja i no pots amb la coordinació i una estratègia molt pensada de com ho anem a gestionar les xarxes.

[Entrevistat 698] Jo crec que encara estem en aquell procés de, bé, de si fer tants tuits és tan important, o enfocar-ho cap a Facebook o enfocar-ho cap a un altra xarxa [...] que encara potser no estem fent servir.

[Entrevistat 572] Però d'entrada és que jo crec que la base seria més temps i més plantejament concret, o sigui, tenir marcada una estratègia.

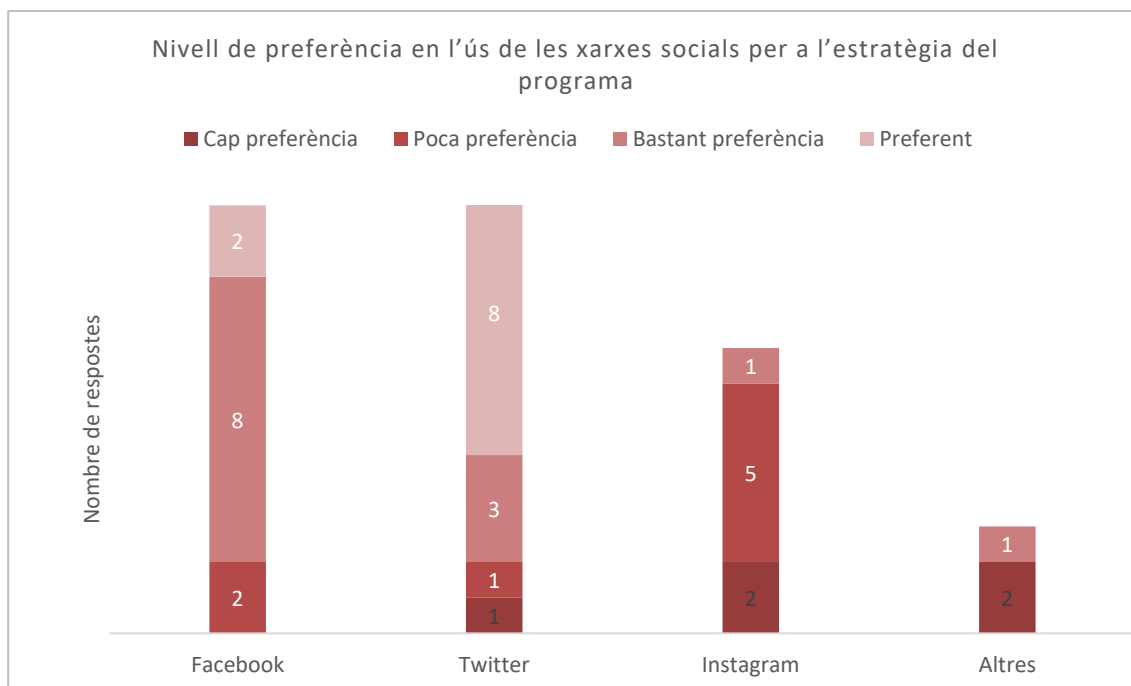
[Entrevistat 994] De tant en tant sí que ho anem comentant. Seria important? Seria important si hi hagués això, unes línies clares, de dir: "Hem d'anar per aquí, hem de fer això i això".

Així mateix, sobre els objectius concrets que es marquen els programes en els espais digitals, hem detectat certa heterogeneïtat, tot i que predomina la captació de públic cap a les plataformes web de Catalunya Ràdio i cap a l'emissió. Per una banda, els gestors han interioritzat la directriu de la redacció digital sobre la generació de trànsit i són conscients que una part important de la supervisió té la finalitat que es compleixi aquest objectiu. Per una altra banda, també assumeixen que la captació de públic cap als portals propis beneficia el programa, pot contribuir a la captació cap a l'emissió en antena i és compatible amb altres objectius a les xarxes socials, com ara el creixement de seguidors.

[Entrevistat 698] Al programa ens interessava créixer en seguidors i la comunitat, però ara suposo que des del canvi de web, des que ens vam reunir, ara suposo que el que toca és generar trànsit cap al web, vull dir que, jo crec que es poden considerar els dos objectius paral·lelament.

[Entrevistat 865] Un cop hem explotat el tema fem cas de les xarxes socials; la següent ordre és portar el trànsit al web, no tant/val, perquè Twitter està molt bé tal, però la idea final és acabar tenint clic al web, no?

[Entrevistat 557] Al final el que volem és això, que ens escoltin, que ens escoltin els àudios, tenir moltes comparticions, tenir molts clics, sí... al final és tenir molts followers.



Gràfic 478. Preferència en l'ús de les xarxes socials per part dels gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia

Tanmateix, tot i l'absència declarada d'una estratègia definida, hem detectat un grup d'objectius comuns a tots els programes, tot i que també existeix una diversitat que cal tractar. En primer lloc, hi ha dos grans objectius compartits: la presència a les xarxes socials i una activitat d'actualització en aquestes.

Pel que fa a la presència, els criteris són diversos i responen més a la inèrcia que a una reflexió sobre la utilitat i la inversió de recursos necessaris per mantenir-les ("Jo el que faig amb les xarxes és traspasar tot aquest contingut de ràdio a les xarxes però una mica com jo ho penso, però jo crec que aquí necessitaríem ajuda"). Aquesta situació es dona especialment als "comptes heretats", perfils que van ser creats per un dels gestors del programa i que van continuar en mans dels següents. Una part important d'aquests gestors considera que el fet d'heretar els comptes "força" la dedicació, sense que el seu criteri professional intervingui en aquesta decisió. La situació resultant connecta amb la manca percebuda de recursos en aquesta àrea. A més a més, troben que aquesta transició de comptes està poc reglada per la redacció i ho atribueixen, de nou, a la necessitat de crear nous materials o definir protocols per a casos d'aquest tipus.

D'altra banda, els gestors responsables de la creació dels comptes admeten que el seu criteri personal (des d'un punt de vista d'usuari) és un element clau que els porta a decidir quins comptes s'obriran per al programa. És destacable que cap dels professionals hagi esmentat l'encaix dels perfils dins de la tàctica corporativa, i és una prova de l'actuació individual i poc estratègica dels programes analitzats.

[Entrevistat 881] Jo crec que va ser més una qüestió d'inèrcia, segurament com tothom; primer es va fer el Facebook, tothom té Facebook, no? Qualsevol programa que es faci o es desfaci ha de tenir una pàgina de Facebook i el Twitter crec que va néixer quan va néixer el programa.

[Entrevistat 994] És millor tenir, per exemple, preferiria només tenir Facebook i Twitter i poder-les actualitzar bé que no tenir això l'Instagram i obrir-ne ara no sé quantes, i no sé què i no ser-ho.

[Entrevistat 459] Sí que Catalunya Ràdio de tant en tant els hi passem fotos perquè pengin a l'Instagram de Catalunya Ràdio algun contingut que hem fet nosaltres però no... vull dir, si tinguéssim temps infinit potser sí que podríem fer Instagram però no és la prioritat.

[Entrevistat 994] La idea és que no, de moment no, perquè ja ens costa mantenir un bon ritme d'actualitzacions i de... Lo de les xarxes és, sí, les anem treballant però no podem i ho he heretat i ja et dic, ganes d'obrir més coses no...

En segon lloc, altres objectius que s'han detectat i que comparteixen una part dels programes és la millora de la imatge de marca, la innovació (p. ex., Facebook Live) i l'aportació de valor afegit al contingut que només s'ha emès per antena. En primer terme, (1) l'objectiu de la imatge de marca s'associa principalment a la creació dels comptes d'Instagram, que els professionals valoren com una plataforma més orientada a la comunicació pública que no pas a la interacció amb l'usuari. En segon terme (2), l'objectiu d'innovació, estretament vinculat amb els processos de comunicació interna, els recursos necessaris i l'autonomia professional, es tradueix en iniciatives amb finalitats diverses; sota la premissa comuna que els programes han de procurar ser capdavanters en la integració de les noves aplicacions i tecnologies.

En darrer terme (3), alguns gestors troben a les xarxes socials l'oportunitat d'oferir un contingut complementari a l'emissió. Això s'ha donat especialment en els programes de tipus musical que anivellen la xarxa Spotify i altres plataformes dedicades al podcast (p. ex., Ivoox) amb les plataformes web de Catalunya Ràdio com a espai per millorar l'experiència de l'usuari; tot i ser conscients de la manca de monetització i del poc encaix d'aquestes plataformes en l'estratègia corporativa.

(1) [Entrevistat 698] Després també tenim Instagram, que l'any passat bàsicament no el feien servir i aquest any doncs per (-) una mica per fer una mica de mobilitat de marca.

(2) [Entrevistat 785] Jo no [...] faig el Facebook Live per a la gent que ho vegi en directe sinó perquè vull que sigui un vídeo que quedi ja fet. I també dona aquella frescor que no és un vídeo ben editat no sé què no sé quantos, i jo crec que és una cosa que funciona a les xarxes, una cosa més espontània, més de...

(3) [Entrevistat 159] Spotify [i les plataformes podcast] [...] és la continuïtat del programa, és el servei del programa 24 hores, a banda de l'streaming que jo el puc escoltar quan vull, però si vull anar més enllà i vull fer una mica l'esforç de fer coses o senzillament posar-me la reproducció de la llista i escoltar-la.

Apunt: L'anàlisi detecta diferències significatives entre l'estratègia definida per la redacció digital de Catalunya Ràdio i la dels programes analitzats. De fet, una part significativa d'aquests programes no considera que tingui una estratègia a mitjà o llarg termini en aquests espais. Una de les causes principals és el decalatge entre la importància percebuda sobre els objectius marcats des de la redacció i sobre els objectius propis (de programa). Davant d'això, es pot plantejar una estratègia conjunta on s'integrin els objectius corporatius tot adaptant-se a les necessitats i la naturalesa de cada programa. Aspectes com el tipus de gestor (especialment en el grau de dedicació) i els trets formals del programa (durada, posició a la graella i gènere) han demostrat ser factors crítics a l'hora d'establir els criteris d'aquest marc conjunt d'objectius i estratègia, que poden afectar la presència i l'ús de les xarxes socials i el paper que juga el contingut web a l'hora de captar usuaris.

5.4.3.4.1.1. Planificació: promoció, directe i difusió

Així mateix, totes les activitats que no obeeixen a una estratègia corporativa o de programa concreta s'enquadren dins de la planificació. La planificació a les xarxes socials i els espais web pot variar considerablement entre programes. S'ha d'insistir en la idea que la naturalesa diferencial de cadascun té, segons els gestors, una influència sobre aquestes tasques, que es distribueixen entre la promoció, la comunicació del directe i la difusió final del contingut. Per exemple, s'ha detectat que els programes de llarga durada presenten unes activitats socials i digitals més planificades davant de programes d'una o dues hores d'emissió, en la línia del que s'ha detectat en l'apartat anterior.

També s'ha detectat que certes activitats dels programes es troben més planificades que d'altres des d'un punt de vista de gestió digital i social, com ara les entrevistes, que engeguen diferents processos de promoció, inclusió en el directe i difusió final. Un altre factor clau que hem observat és que la presència dels programes a les xarxes visuals i musicals augmenten els nivells de manteniment requerit. Aquest últim factor afecta, segons els gestors, la inversió de més quantitat de temps d'actualització; no es pot mantenir sempre en un nivell adequat (per volum de treball). Això pot donar lloc a una priorització d'unes per sobre d'altres i, en darrer terme, a un efecte negatiu sobre la imatge de marca; quan, per exemple, les xarxes socials amb menys atenció presenten un contingut de freqüència irregular o poc adequat a la comunitat.

Si s'analitza cada fase de la comunicació pública, hem detectat que a les tasques de promoció prèvia a l'emissió es prioritza majoritàriament Twitter. Aquesta xarxa també adquireix rellevància en la promoció durant el programa, tot i que en aquest punt ja es tractaria de la segona fase, comunicació del directe. Tot i així, una part dels programes també inclou Facebook en aquestes tasques prèvies, considerant que és un bon complement de Twitter a l'hora de publicar avançaments del programa. Tal com hem assenyalat anteriorment, els esdeveniments especials, així com entrevistes rellevants, entre d'altres, reben una atenció especial per part dels gestors.

[Entrevistat 994] [Sobre Twitter i la promoció de contingut] Sí, bé, bàsicament el més important és l'escaleta, és saber què tindrem... i la prèvia que és [...] dir: "Val, del que tindrem al llarg de la setmana, què és el més important?"

[Entrevistat 459] Quan hi ha una entrevista, normalment és amb les actuacions musicals que poden cridar l'atenció... Jo faig un vídeo per a Twitter que saps que només dura dos minuts, vint segons, que és només per cridar l'atenció.

[Entrevistat 698] Faig sobretot el Twitter, faig bastants tuits de prèvia, de prèvia de continguts que hi haurà en el programa d'avui.

Pel que fa als portals web, els professionals consideren que la redacció digital de Catalunya Ràdio és l'encarregada de coordinar aquestes accions tot i que també s'ha detectat una percepció generalitzada que el web del programa no és l'espai adequat per a la promoció. En canvi, coincideixen en la valoració de la pàgina com un complement a les xarxes, més encarat a la fase de difusió que no pas a la de promoció. A més a més, tenen la percepció que el portal principal de Catalunya Ràdio ja compleix aquesta funció, sempre que la redacció de Catalunya Ràdio posicioni el contingut.

[Entrevistador]: Creus que ara la promoció s'ha de concentrar en les xarxes [...]?

[Entrevistat 994]: Bé, és que si no fas la promoció en les xarxes, on la fas?

[Entrevistat 651] Jo crec que això és el complement que t'ofereixen les xarxes socials, no? Vull dir que aquí, quan baixes a les xarxes socials, hi ha realment aquest factor més personal, no? La pàgina web ara mateix és bàsicament un repositori d'àudios.

En segon terme, les tasques més referenciades pels gestors quan se'ls pregunta sobre la planificació de les xarxes socials són les que componen l'activitat durant el directe. Això encaixa amb la manca d'una estratègia clara abans i després del programa, així com el lloc que ocupen les xarxes en la rutina de la majoria dels gestors. Ells mateixos consideren que durant el directe s'acumula la major part de la feina perquè es dona durant la seva jornada laboral.

En aquest cas, tornen a ser destacables les mencions dels professionals a Twitter com a xarxa social preferent durant el directe i, en ocasions, la prèvia del programa. Les activitats més comunes passen per la publicació de tuits i retuits en el decurs de l'emissió, tot incloent (segons els gestors) els enllaços pertinents a les plataformes web que pertocquen en cada cas. Alguns professionals també esmenten de forma molt minoritària algunes tasques de prèvia a la xarxa social Facebook. Això també forma part d'una transició en les directrius marcades des de la redacció digital de Catalunya Ràdio que, segons els professionals, empeny les activitats cap a Twitter.

[Entrevistat 651] Aquests assessoraments de la redacció digital de Catalunya Ràdio ens van dir que això, que les coses que caduquen molt ràpid no tenen sentit a Facebook.

[Entrevistat 559] A veure, en el moment que fem el programa en directe, és sobretot Twitter; després, la vinculació dels àudios i tal sí que ho fem tant a Facebook com a Twitter; ho fem a parts iguals, però durant els directes [...] és Twitter.

[Entrevistat 459] Twitter també és això el que fa, és cridar la gent al directe, és cridar l'atenció perquè et vinguin a escoltar a tu i no vagin a la competència... per tant, una mica és això.

En darrer terme, les tasques de difusió són, segons els entrevistats, les que estan més definides des del punt de vista corporatiu, tot i que l'organització interna varia en cada programa. Facebook cobra importància en aquesta fase de comunicació *a posteriori*. Però això no vol dir que s'imposi a Twitter, sinó que els gestors assumeixen que han de treballar al mateix nivell en totes dues xarxes. A més a més, en aquesta fase entren en joc altres factors que poden alentir el procés en funció dels membres de l'equip que s'hi dediquin, com ara la pujada i la catalogació web del contingut. Per últim, dins del procés de difusió també conviu un procés de selecció i presentació de la informació “més destacada” del programa. Aquest procés, segons els gestors, seria més eficient (des del punt de vista del rendiment obtingut) si es fes d'una forma més planificada i/o amb més temps o recursos humans dedicats.

[Entrevistat 881] A nivell de xarxes socials, el que fem nosaltres, intentem fer des del [Programa] és només tuitejar / sobretot Twitter, perquè el Facebook ja és només a posteriori.

[Entrevistat 651] Quan acabo el programa llavors ve la feina de recollir tot això, vol dir fer els podcasts corresponents, il·lustrar els àudios perquè apareguin correctament, amb les fotografies, la informació, etc. I compartir-ho a les xarxes socials, a Facebook.

[Entrevistat 865] A nivell de Facebook i Twitter difonem / o sigui traiem tots els àudios de la segona hora de la tertúlia i els traiem en parts, per temàtica diguéssim, posem això, els pengem al Facebook del programa i al Twitter.

[Entrevistat 994] Agafar una mica el més destacat i després [de l'emissió], després el que fem, [...] aquí sí que intentem això a Twitter, sobretot ser-hi molt presents.

Sobre aquesta fase, també és important tenir en compte l'efecte de les tasques associades a la difusió sobre les rutines dels gestors. Aquesta és una de les fases que, segons ells, els suposa més temps, ja que inclou l'edició del contingut, que s'ha de transformar en càpsules que puguin ser atractives a les xarxes socials. Aquest fragment és un bon exemple d'aquest procés: *Pel que fa als horaris jo em planto aquí [...]. I a partir [que acabo l'emissió], és il·lustrar web, moure xarxes socials, preparar guions, fer entrevistes, fer muntatges sonors... tot el que calgui; tot, és tot.*

Davant d'aquest procés, els professionals consideren que una part del problema deriva del “rígid” sistema de gestió web, que els obliga a invertir una quantitat significativa de temps que, segons afegeixen, podrien dedicar a les tasques de manteniment de les xarxes o a altres tasques de promoció. Sobre aquest sistema, la percepció general és que hauria de ser una feina compartida amb altres membres de l'equip (quan el programa té un nombre elevat de professionals treballant-hi). A aquesta percepció se suma la “pressió” que perceben des de la redacció digital, que reclama que els continguts més destacats

estiguin ràpidament disponibles al sistema per poder fer-ne difusió i/o afegir-los en un lloc destacat del web.³⁵⁰

[Entrevistat 557] Abans pujava jo tots els àudios durant el directe... de catalogar-los, la fotografia, l'entradeta, etc. I era una bogeria. Llavors, ara fa molt poc, les redactores han començat a assumir una mica, o sigui part d'aquesta feina. O sigui, deixo de ser jo sola per coordinar, entre jo i la redactora que li toca aquell dia ho fem; ens trobem una mica sempre amb el mateix; jo ja trobo, o sigui, això és una feina que s'ha de fer, però ja és un extra.

Finalment, a trets generals, els gestors consideren que la integració de les xarxes socials en els seves rutines professionals no s'ha fet de forma progressiva i organitzada. Això reforça el concepte d'inèrcia i intuïció personal que hem analitzat a l'apartat sobre estratègies. A aquesta actuació basada en el "dia a dia" se sumen els canvis constants en aquests espais i les modificacions en els objectius i processos corporatius. Aquesta integració, que s'uneix a una planificació a (molt) curt termini, fa que els professionals se centrin en unes tasques de promoció, comunicació del directe i difusió molt concretes; i que s'hagin trobat molt pocs casos en què s'ampliïn amb objectius estratègics. Es pot concloure que una estratègia indefinida suposa una menor capacitat de previsió i organització d'aquestes tasques i, per tant, que els gestors hagin d'adaptar la seva rutina "lineal" a la gestió digital i social d'una forma menys planificada.

[Entrevistat 698] Al ser un programa de dues hores, vas bastant al dia; vull dir que tema programa, continguts, i tot i que jo parlo dia a dia amb el productor i potser sé que vindrà algun personatge especial i prepararem alguna acció especial, més enllà d'això és bastant basar-nos en el dia a dia.

[Entrevistat 459] Soc conscient que les xarxes és una cosa que està en contínua transformació i canvis i el que per avui és una norma demà haurà canviat aquesta norma.

[Entrevistat 785] Però és que clar, el tema de xarxes socials no és: "Ens reunim a les deu, a quarts d'onze hi ha això, fem un tuit a les cinc i no sé què". Jo quan veig que ja portem un temps amb els mateixos hàbits... no... o sigui no... s'ha de canviar. [...] Bé, no sé, no es pot establir sempre els mateixos horaris.

5.4.3.4.1.2. Interacció (diàleg) i participació

Els gestors són conscients, en major o menor mesura, de la importància de generar processos d'interacció (bilateral) o de participació (unilateral) amb l'audiència. Pel que fa a la interacció, els casos més recurrents que s'esmenten són la moderació de la conversa social i el seguiment de les aportacions de la comunitat en xarxes (p. ex., contestant els comentaris o reaccionant a les aportacions). Pel que fa a la participació, es promou la inclusió de valoracions i/o comentaris de l'usuari en diferents seccions del directe (a través de xarxes socials, correu electrònic o antena). En la intersecció entre interacció i participació, la iniciativa més esmentada pels gestors és la de l'enquesta en línia o el concurs, que és més bilateral o unilateral segons el programa.

³⁵⁰ Reunió de context amb la redacció digital de Catalunya Ràdio – Aquesta actuació s'emmarca en les tasques de continuïtat dels continguts a l'àmbit digital i social.

En primer lloc, els professionals afirmen que la interacció ocupa una part important de les seves tasques en aquestes entorns. Cal entendre que aquesta tasca es divideix en dos grans blocs: la moderació de comentaris i el diàleg amb l'audiència. Per una banda, la moderació de comentaris pot incloure o no una resposta textual a l'usuari, tot i que normalment inclou una reacció perquè aquest usuari es doni per contestat. D'altra banda, quan són preguntats pel diàleg amb l'audiència, aquesta comunicació normalment no es retroalimenta més enllà del comentari i la primera resposta, tot i que aquesta resposta pot obtenir, segons comenten, una reacció per part de l'usuari. Els comentaris que arriben a través de missatge privat o correu electrònic solen correspondre a consultes o queixes que són, per norma, enviats al Servei d'Atenció a l'Audiència (SAA).

[Entrevistat 557] Algun oient i els etiqueto allà de dir: “Mira, que sàpigues que l'àudio aquest pel que has manifestat interès ja ha sortit”. I això, vull dir, és una cosa que crec que funciona i a part que se senten com importants.

[Entrevistat 698] Si per exemple estem fent un concurs o estem demanant a la gent que interactui a través d'un *hashtag* per saber que ens interessa o fer saber que han participat doncs els hi poso un *like*.

Els objectius que persegueixen els gestors invertint més o menys esforç a l'hora de resoldre els comentaris dels usuaris són diversos. Els més destacats, segons la majoria d'entrevistats, són l'augment del vincle de l'usuari amb el programa i la captació de públic per a l'emissió en directe o a la carta. Aquests objectius marquen, en certa manera, els criteris escollits per decidir què es respon o a què es reacciona. El més comú és que totes les qüestions relacionades amb aspectes de l'emissió del programa o la localització dels continguts digitals a la carta siguin contestades. En la mateixa línia, les crítiques o peticions de correcció sobre algun aspecte concret del programa o l'emissió també ho són o s'envien al SAA. Aquestes decisions es prenen d'acord amb el criteri personal/professional dels gestors que ho reben, però la majoria afirma que no s'han marcat criteris específics sobre moderació, tot i que sí que hi ha materials amb respostes tipus per a consultes sobre aspectes tècnics (més orientades als continguts digitals).

[Entrevistat 572] Si fan una pregunta concreta sempre se'l respon, sigui de l'estil que sigui, si fan una crítica també se'l respon; si corregeixen alguna cosa d'un àudio que no està ben penjat, es dona les gràcies i es posa el link conforme s'ha canviat.

[Entrevistat 557] Realment ho contesto tot. O sigui, a no ser que sigui algo, no sé, alguna crítica molt estúpida, que dius: “Aquí no entrarem”.

[Entrevistat 698] Sí contestem sobre el contingut del programa. Jo no m'hi poso perquè suposo que és una opinió, però si són temes tècnics de dir “el dia del concurs quan se sortejarà”, tots aquests problemes, o que formen part de la gestió del programa i no tant del contingut, aquests els respon, vaja, tan bon punt veig la pregunta o la qüestió que es planteja a la xarxa.

[Entrevistat 557] Llavors amb els concursos sí que no contesto, evidentment, són 120 comentaris; però sí que al final, diguem-ne, per tancar el concurs: “Moltes gràcies a tots, enhorabona a tal”.

Segons el programa i la importància que dona el gestor a aquest procés, el diàleg i la moderació poden suposar una intensa càrrega de treball per a aquests professionals. Això va en la línia del que s'ha detectat en diferents apartats d'aquesta anàlisi: la integració de

les rutines relacionades amb la gestió digital i social d'una forma més o menys planificada dins de les rutines pròpies de la gravació/emissió del programa comporta una distribució menys eficient del treball. Una part significativa d'entrevistats admet que la moderació els requereix un atenció constant, que normalment no es comparteix amb altres membres de l'equip.

[Entrevistat 459] A la tarda estic pendent de tot el que passa, contesto a gent que ens escriu, que ens demana coses, peticions; són 24 hores d'atenció.

[Entrevistat 994] Intentem això, estar bastant, sempre portem el mòbil a sobre i sigui el moment que sigui, també els missatges, o sigui, missatges interns tant de Twitter com de Facebook, també intentem contestar bastant tots; o sigui la interacció amb l'usuari com podem; hi ha amb coses que funcionen millor, hi ha coses que funcionen pitjor...

Apunt: La interacció amb l'audiència a través de les xarxes socials ha mostrat ser un punt molt rellevant per als gestors. A més a més, els suposa una càrrega de treball que normalment no és compartida. Consideren que aquesta interacció és fonamental per fidelitzar l'usuari i, fins i tot, portar-lo cap a l'emissió (acompanyant la funció de promoció). Per tant, forma part de les tasques per reforçar i/o crear imatge de marca. Tot i així, admeten que no s'han establert uns plans d'actuació o uns criteris concrets que han de guiar aquesta interacció (o almenys una majoria no en té coneixement). Davant d'això, es pot plantejar desenvolupar i/o aplicar protocols específics d'interacció, atenent a la naturalesa del programa i el tipus de gestor, dirigits específicament a reforçar la imatge de marca.

En segon lloc, els gestors expliquen que la participació pot formar part de la planificació habitual del directe i del manteniment de xarxes socials, però també pot sorgir de forma espontània. Les participacions planificades no comporten, segons ells, un desplegament important de recursos, però segons la seva naturalesa han d'encabar-se en les normes fixades per la redacció digital. Això afecta principalment les enquestes i els concursos. Cal recordar que un dels objectius principals de la redacció és augmentar el trànsit cap a les plataformes pròpies. Per tant, la participació d'aquest tipus que es vehicula a través de les xarxes socials juga en contra d'aquest objectiu.

Les participacions espontànies són menys esmentades entre els entrevistats i estan condicionades, segons afirmen, per la temàtica del programa. La diferència fonamental entre totes dues, a més a més del grau de planificació, és l'incentiu. Els gestors afirmen que una part important de les accions no s'organitza amb l'única finalitat que l'audiència tingui veu en el programa o per nodrir l'emissió de contingut, sinó com a part d'un patrocini (p. ex., sorteig de llibres, entrades o compra de supermercat).

[Entrevistat 881] Jo crec que hem de trobar el punt mig, que és la lluita aquella eterna de "si vols un regal tal, vine cap al programa", "escolta'ns de vuit a deu i sabràs com endur-te'l"... però clar, si és un regal molt potent, potser la gent sí que fa un esforç o potser no.

[Entrevistat 572] Nosaltres tenim una secció, el [...], que es diu [...], que parlem de coses que fan [...], quan preguntem a la gent i la gent ens diu... ens respon al tema que hem comentat concretament, ni responem ni res, perquè ja ho hem demanat i ho llegim per antena.

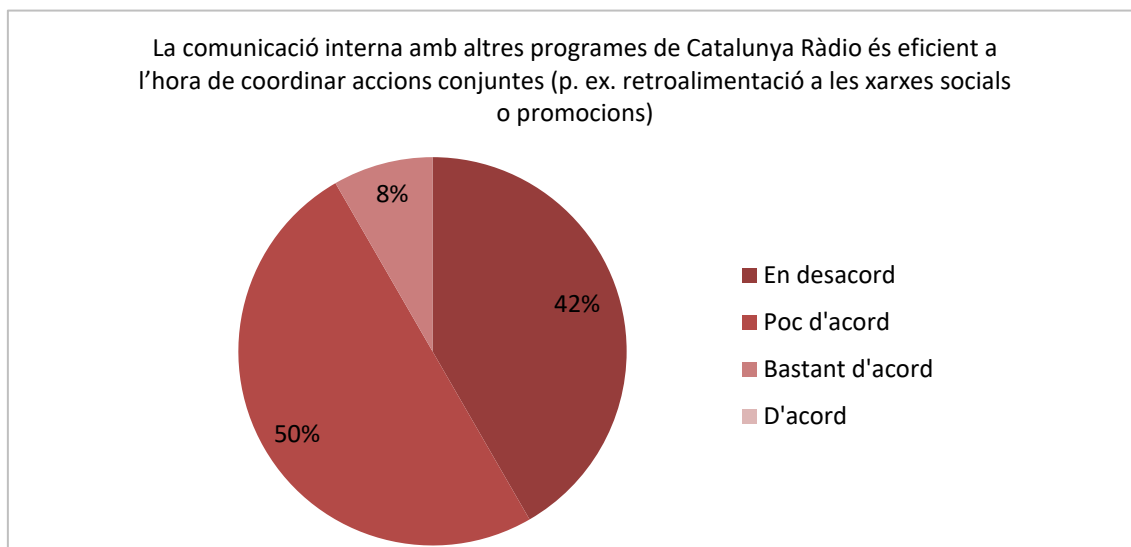
[Entrevistat 559] Nosaltres, per exemple, regalem [...], si no cada setmana, cada dues o tres setmanes; això ha fet que part de la nostra audiència que està interessada en aquests [...] demani de forma implícita, per exemple, en les xarxes que parlem d'un [...] o d'un altre.

[Entrevistat 994] Intentem a vegades durant l'emissió del programa... intentar fer coses, que a vegades se les inventa [Presentador] al moment, que si parlem de mascotes: "Doncs va! Envieu-nos fotos dels vostres gossos i gats".

Per concloure, els professionals confirmen que aquestes iniciatives de participació i interacció regular amb l'audiència són una "assignatura pendent" dins del marc de tasques digitals i socials. En aquest sentit, una part significativa dels gestors considera que encara es troben lligats a Facebook i Twitter per aquesta finalitat, i no es tenen en compte altres xarxes socials com ara WhatsApp (per a les notes de veu) o Snapchat (per a un públic més jove). Tot això es degut en part a la naturalesa de la ràdio, on la imatge i el vídeo encara estan adquirint importància com a contingut de "valor afegit" que se suma a l'emissió en antena.

[Entrevistat 559] Som aquí [Telegram]; sí que som com una colla d'amics; doncs mira, ens han donat la confiança o venen i ens comenten coses; a nosaltres ens interessa molt per nodrir el programa, però no ens ha costat gens perquè a nivell de corporatiu és com una, és una xarxa menys seriosa, com si diguéssim entre cometes, formalment parlant, que no pas Twitter i Facebook.

5.4.3.4.1.3. Cooperació (social)



Gràfic 479. Eficiència en els processos de comunicació interna entre programes segons els gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia.

La coordinació entre els programes analitzats a l'hora de posar en marxa iniciatives digitals i/o socials conjuntes és escassa i està influïda per múltiples factors. La redacció digital de Catalunya Ràdio i una part significativa dels gestors consideren que aquestes

accions són rellevants pel que fa als objectius corporatius i a l'activitat dels programes en aquestes espais. Pel que fa a la redacció, una cooperació planificada que respongui a l'estratègia corporativa contribueix positivament a les tasques de continuïtat que duen a terme. En canvi, per als programes es tracta més d'una qüestió de coherència (temàtica) i de suport (tècnic i comunicatiu). En línies generals, aquesta cooperació es vehicula a través de les xarxes socials i, més concretament, a través de tuits amb mencions, de retuits, de publicacions i de comparticions a Facebook sobre el contingut del programa amb el qual es coopera. Altres cooperacions minoritàries que s'han esmentat són la realització de Facebook Live o, durant l'emissió, la promoció creuada de continguts.

D'aquesta manera, la cooperació és producte d'una major o menor coordinació entre els equips o entre els equips i la redacció digital. La cooperació entre equips pot ser planificada o espontània (com succeeix amb la participació). Els casos de cooperació planificada que s'han detectat no són nombrosos i, com afirma un dels gestors, aquest tipus de cooperació "no està reglat i no està un altre cop ben definit"; "jo crec que quan algú ho fa, doncs cadascun respon amb un retuit o amb una resposta com li sembla, però trobo que no ens surt de manera natural i, com no està pausat, no ho acabem de saber fer." Això fa que, a efectes de planificació de les tasques de xarxes socials, una part dels professionals admetin estar atents a altres programes, especialment per afinitat temàtica o per proximitat en la graella.

[Entrevistat 865] Jo intento des del [Programa], quan el [Programa 2] té una entrevista molt potent i es justifica... de retuitejar-se, cap problema, o com que al final al [Programa] es resumeix tot el que ha passat [...] informativament parlant, intentes fer [...] el vincle [...] i en aquesta línia intentem interaccionar amb altres comptes de la casa.

[Entrevistat 994] Amb els comptes oficials de Catalunya Ràdio, amb això sí que lògicament, quan hi ha coses... a nivell polític també veiem que, quan són coses polítiques, sí que responen bastant, i [són els] programes amb qui veiem més interacció.

Amb això, es pot considerar que la cooperació més abundant entre els programes en els entorns digitals i socials és de tipus espontani. Com afirma una part dels gestors, aquesta interacció ve més donada pel contingut diari del programa que no pas per les afinitats temàtiques, tot i que aquestes i d'altres, com les de graella o les interpersonals, també influeixen en el procés. En general, però, aquestes col·laboracions són caracteritzades d'insuficients i presenten un dèficit quant a la col·laboració entre programes de distintes emissores. Aquest últim punt el corrobora el discurs dels gestors de les tres emissores analitzades: els gestors de Catalunya Ràdio esmenten casos menors de col·laboració amb programes d'altres emissores i viceversa.

[Entrevistat 865] Ja ho estem fent mica en mica, eh? Amb el [Presentador] de [Programa], moltes vegades li faig una broma via Twitter, i ell s'ho agafa com una tal, fa un programa... dedicat a allò o com a mínim fa una menció. Crec que això ho hem de potenciar molt, perquè genera que els continguts estiguin una mica en moviment sempre, no?

[Entrevistat 651] Penso a vegades que, entre nosaltres, ens hauríem de compartir més, i això crec que ho fem, però ho hauríem de fer més, o sigui programes de Catalunya Ràdio que repiulin o

facin reposts diríem de coses que ha penjat iCat i al revés, i aquesta comunicació hauria de ser més normal, no?

[Entrevistat 557] Sobretot pel Twitter [...] sí que ho alimento o de... etiquetar sempre els programes de la casa; si fem un tema d'esports doncs evidentment etiquetar el [Programa], si fem un tema més social doncs etiquetaré el [Programa], o sigui que això sí que ho tinc bastant clar i crec que és una cosa que s'ha de fer més.

Així, les cooperacions coordinades directament per la redacció digital (corporatives) tampoc satisfan a la majoria d'entrevistats, que les consideren insuficients. En aquest punt cal destacar dos factors: l'interès del programa i els objectius de la redacció. Per una banda, els gestors consideren que la redacció es fa menys ressò del seu contingut del que els pertoca, i això afecta negativament, afirmen, al seu posicionament digital i social. Per un altra banda, una part dels professionals considera que la redacció hauria d'equilibrar aquestes actuacions entre les diferents emissores del grup, en lloc de centrar tots els esforços en un grup determinat de programes. Aquests factors també es deriven dels resultats sobre comunicació interna i, més concretament, sobre percepció d'autonomia professional i motivació: una menor cooperació (entesa com a suport per part de la redacció) pot afectar negativament aquestes percepcions.

[Entrevistat 651] A vegades Catalunya Ràdio pot ser que tracti un tema, si és en el cas musical, clar. Catalunya Ràdio pot ser que tracti un tema que iCat ja l'ha tractat, llavors... no sé, aquest tipus de compartir més els continguts entre nosaltres crec que també s'hauria de fer, però també s'hauria de fer bé i jo crec que tot això, gran part de les coses que jo detecto.

[Entrevistat 572] Normalment tenen bona predisposició a no ser que sigui un dia que un altre programa tingui una altra cosa i ens diguin: "Avui no podem destacar això perquè estem amb una altra cosa".

[Entrevistat 785] Els programes així que comencem necessitem el triple de suport en la "home", visibilitat que no pas els altres, clar i nosaltres, quan tenim un contingut i se'ns posa en el Facebook de Catalunya Ràdio, que ja té molt de seguiment o se'ns posa en els destacats de... Diem: "Oh, la gent no va a catradio.cat", però si nosaltres hi ha un àudio que està posat a catradio.cat evidentment es dispara.

Per últim, a nivell de cooperació entre mitjans, els entrevistats estan majoritàriament d'acord que les sinergies actuals són insuficients. Així doncs, consideren que aquesta cooperació hauria de ser "bàsica" per promoure el consum entre mitjans i troben que des dels seus programes es generen continguts suficients per nodrir espais i promocions televisives. De la mateixa forma, afirmen que aquesta problemàtica també afecta Catalunya Ràdio, on no es practica una cooperació prou regular en aquests termes; o almenys no tenen indicacions per fer-la.

[Entrevistat 994] Això nosaltres creiem que hi hauria d'haver, hòstia TV3, no només TV3, també la ràdio. Però aprofitar [...] que a nivell de promocions i de donar-li bola, i també potser després, no només previ sinó post; si tu has tingut unes declaracions molt polèmiques dilluns, si han sigut diumenge, doncs dilluns fer-te'n ressò també.

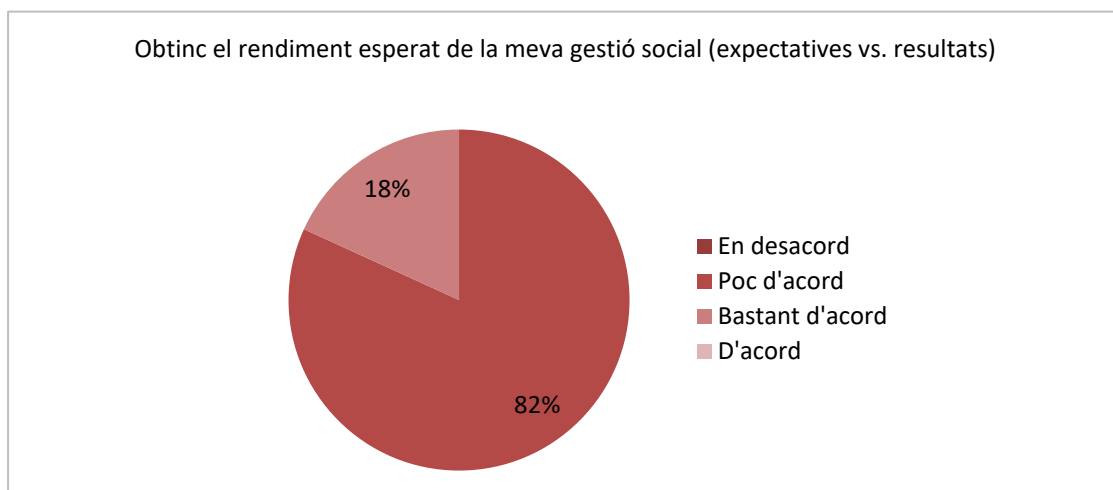
[Entrevistat 557] Jo crec que el perfil de TV3 ens té abandonadíssims o sigui... jo sempre... sempre que fem alguna... abans, quan fèiem per exemple la secció de [Programa de TV] o temes, també

fèiem una secció sobre [Programa de TV]... o s'estrena [Programa de TV] a TV3, o sigui, jo sempre etiquetava TV3 però ja passo; vull dir, és com si no hi fossin.

[Entrevistat 159] Home, a nivell de tele i ràdio això és bàsic [cooperació de xarxes i altres iniciatives entre programes i entre mitjans], seria bàsic. Home jo... això no sé on va parar, però bé ja és una cosa personal, o sigui penso que realment amb tota la gent que estem treballant a Catalunya Ràdio i amb gent que està fent coses interessants, es podria augmentar.

Apunt: La cooperació ha estat considerada un eix fonamental entre els gestors entrevistats. No s'ha detectat una planificació clara que faci referència a una cooperació regular en cap dels nivells: entre programes, entre emissores (corporatiu) i entre mitjans o comptes d'altres mitjans. Davant d'això, la redacció digital de Catalunya Ràdio ha iniciat diversos canvis que tenen per objectiu unificar les estratègies i fomentar aquest tipus d'accions, especialment pel que fa als programes de l'emissora principal. Davant d'això, es podria plantejar un aprofitament de les sinergies ja existents (per motius d'afinitat temàtica i interpersonal) amb l'objectiu d'idear un model de cooperació que encaixi amb l'estratègia de cada programa i que beneficiï la corporativa. D'aquesta forma es pot garantir una cooperació regular que respecti els interessos dels programes.

5.4.3.4.1.4. Rendiment



Gràfic 480. Valoració del rendiment obtingut per part dels gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia

El rendiment és un procés clau perquè els gestors puguin contrastar si les seves tasques obtenen el resultat esperat i, sobre això, aplicar modificacions que les mantinguin i/o les millorin (de forma quantitativa o qualitativa). El rendiment esperat depèn dels objectius que es marca el programa o, en absència d'aquests, de la planificació a curt termini del gestor. En el cas que ens ocupa, l'anàlisi ha detectat que una part significativa dels gestors afirma que no assoleix el rendiment esperat tenint en compte el cost de temps que li suposa la planificació, el manteniment o la posada en marxa de noves iniciatives (p. ex. Facebook Live). Aquesta percepció està influïda, especialment, per la percepció d'autonomia professional i el nivell de motivació derivat d'aquestes tasques. En tot cas,

els principals factors que ha detectat l'anàlisi són: una manca d'ús i d'interpretació de les dades d'audiència i la percepció d'“incertesa”.

En primer lloc, el poc aprofitament de les dades d'audiència que es va tractar a l'inici d'aquest informe coincideix amb la poca implementació d'aquestes en l'avaluació del rendiment. La major part dels gestors acorden que tenen una dificultat per mesurar-lo en termes objectius i al llarg del temps (històric). Tot i així, una petita part d'ells esmenta les dades d'audiència (indeterminades) com a element decisiu per valorar el rendiment de les publicacions a les xarxes socials, de la captació d'usuaris cap al web propi o de la posada en marxa de nous comptes o iniciatives (p. ex., Telegram). En canvi, la majoria valora el rendiment obtingut a partir de la seva percepció personal i, en pocs casos, d'objectius que s'han marcat al programa.

[Entrevistat 459] El que et deia del canal de Telegram, que ho hem provat, no n'acabem d'estar gaire contents de veure el resultat i potser el tancarem, i de Facebook Live n'hem fet bastants i veiem que tenen bastant audiència i que ens serveixen bastant.

[Entrevistat 785] Però és que cada vegada estem lluitant [a les xarxes] per molt poques visites [cap al web], jo el que veig això clar...

[Entrevistat 865] Si un dia fas alguna cosa una mica especial té rendiment, i ho tractes bé i li dones la sortida que li pots donar.

En segon lloc, aquesta poca utilització de les dades, per valorar el rendiment i la priorització del criteri personal, afavoreixen la generació de dubtes i frustració davant uns resultats que els gestors no consideren suficients. Això desencadena el que s'ha qualificat d'incertesa. Aquesta percepció no té només efectes sobre la valoració del rendiment sinó que pot afectar l'estratègia i les tasques de planificació del gestor. Aquests efectes d'incertesa es concentren en (1) el global de les tasques i en (2) la concentració de l'activitat sobre una xarxa social.

En el primer cas, una part dels entrevistats es qüestiona tota la viabilitat de la seva gestió social i digital, especialment a les xarxes, posant fins i tot en dubte la seva necessitat. En el segon cas, els gestors dubten de la idoneïtat de concentrar l'activitat al voltant d'una sola xarxa social, en la majoria dels casos Twitter, sense argumentar aquesta incertesa en cap dada.

[Entrevistat 881] [Sobre el rendiment] És que jo estic convençut que estem fent molt malament el tema de xarxes; bé, no, no ho estem fent molt malament, crec que ho podríem fer molt millor.

[Entrevistat 557] Twitter també és un món molt petit; encara que ens hi aboquem molt, jo crec que és la plataforma, vull dir, sense dubte, és el lloc on més temps m'hi passo, on més temps inverteixo; llavors és un món molt petit.

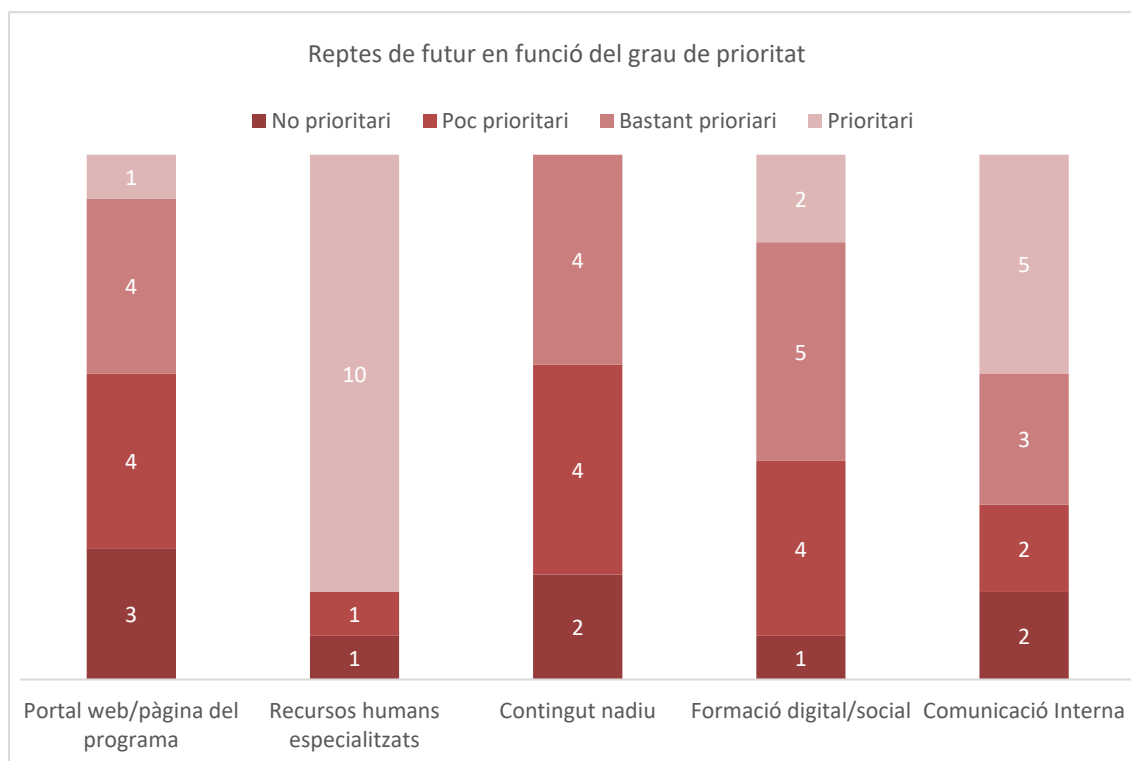
[Entrevistat 881] No sé si ho considero prioritari per fer ràdio [la presència a certes xarxes socials], crec que no, i tampoc tenia la sensació que funcionés gaire.

[Entrevistat 994] Li donem més importància al Twitter que no pas al Facebook. Per què? Doncs per la immediatesa, però al final moltes vegades penso: potser li hauria de donar també importància al Facebook, més de la que li estem donant [com a emissora].

Amb tot això, és significatiu que cap dels gestors valori el rendiment des del punt de vista de la redacció digital de Catalunya Ràdio; inclús tenint en compte els gestors que consideren que hi ha una supervisió excessiva per part d'aquesta redacció. També és rellevant que cap dels entrevistats esmenti els materials disponibles als portals interns, que contenen informació útil per avaluar el rendiment dels seus programes (tret dels que no hi tenen accés), potser per un desconeixement de la seva existència, com s'explica en apartats anteriors. Tot això implica un efecte acumulatiu sobre els gestors, que no senten interpel·lats a marcar objectius de rendiment específics per als seus programes.

Apunt: Els entrevistats consideren que les tasques que duen a terme no obtenen el rendiment esperat i això afecta la seva gestió en tant que genera incertesa i frustració. Aquest efecte impacta negativament en la seva motivació personal i pot condicionar les estratègies i/o la planificació a curt i mitjà termini. La causes fonamentals d'aquesta percepció de poc rendiment es concreta al voltant del poc aprofitament declarat de les dades d'audiència i la consulta de materials. A més a més, no hi ha indicacions específiques (per part de la redacció o d'altres àrees/departaments) perquè els gestors puguin mesurar adequadament el rendiment. Davant d'això, es poden plantejar dos fronts de treball: un encaminat a reforçar els materials disponibles sobre mesura a les xarxes socials i web (i una correcta difusió) i un a marcar objectius de rendiment a curt o mitjà termini perquè els programes disposin d'elements guia que alleugerin la seva percepció d'incertesa.

5.4.3.5. Reptes de futur



Gràfic 481. Reptes de futur en funció del grau de prioritat per als gestors de Catalunya Ràdio. Font: Elaboració pròpia

Els professionals han definit cinc grans reptes de futur o àrees de canvi al llarg de les entrevistes. La major part d'aquestes àrees han quedat plasmades en l'anàlisi, perquè es corresponen també amb les necessitats a curt i mitjà termini dels programes. Els entrevistats apunten com a principals reptes de futur cinc grans àrees: el disseny i l'estructura dels portals web, la necessitat de recursos humans especialitzats (en xarxes socials), l'adaptació del contingut a l'oferta lineal i als espais digitals, l'oferta formativa i la millora d'aspectes de la comunicació interna (a tots els nivells). Es pot considerar, llavors, que aquest punt sintetitza els resultats de la resta d'apartats i afegeix, per a algunes de les àrees, indicacions sobre els canvis que els professionals perceben com a prioritaris.

En primer lloc, el portal web polaritza les opinions dels gestors. Una part d'ells considera suficient la darrera transformació que van fer cap al portal nou (2014), tot i que admeten que les millores són més notables als portals únics que als de programa. Una altra part apunta defectes de disseny, rigidesa en l'estructura i poca autonomia del gestor a l'hora de plantejar i/o aplicar canvis (més enllà de la creació de seccions específiques). Com a conseqüència, molts d'ells ho perceben com un espai més institucional i corporatiu que no pas com una plataforma adaptada a les necessitats de cada programa. Això genera un desús de les pàgines a favor de les xarxes socials per part dels gestors; i afecta de forma directa l'estratègia de la redacció digital quant a l'organització d'enquestes o concursos en la web, entre d'altres iniciatives.

[Entrevistat 559] Això fa quatre anys potser hagués dit sí [a més personalització dels espais web], clarament; ara també entenc que tots els programes vagin a una i que la imatge sigui la mateixa...

[Entrevistat 865] Una web institucional no interessa a ningú, en canvi donar-li a Catalunya Ràdio la idea que se li està volent donar ara, que és més un portal d'informació, doncs té molt de sentit, no?

--

[Entrevistat 159] Jo a vegades penso que potser haurien de ser una mica més agosarats de temes de disseny i temes de coses, si comptabilitzem també les pàgines, que ara la pàgina l'han canviat i l'han fet nova; vull dir, que a vegades penso que encara som una mica massa corporativistes en aquestes coses, no?

[Entrevistat 557] Jo crec que és un terreny que s'està redissenyant i que sí que seria molt interessant poder-lo explotar més [l'espai web del programa], però és que és complicat [...], o sigui és una mica àrid diguem-ne, tunejar la web; té possibilitats, però són limitades.

En segon lloc, una majoria dels entrevistats troba molt necessària l'ampliació dels recursos humans especialitzats (en xarxes socials). Aquesta percepció, però, s'aborda des de dos punts de vista ben diferenciats: incloure un perfil amb dedicació exclusiva als equips del programa o crear una redacció social integrada per tots els programes i emissores. Els gestors que aposten per l'ampliació dels equips argumenten que la irrupció de les xarxes socials i la integració en les rutines del programa de forma intuïtiva no ha afavorit una organització apropiada per als programes, que han de sumar a la gestió web (redacció, catalogació i pujada d'arxius) les tasques de gestió social (promoció, difusió, interacció, etc.). Aquest és un volum de treball que una part significativa considera inassolible tot mantenint l'eficiència i esperant un bon rendiment.

[Entrevistat 559] A mi m'és igual, però que fos una persona que sàpigues: “Ostres (entrevistat)! He estat mirant, has fet una, un tall d'àudio, aquest tall d'àudio, hòstia, és més interessant fer-lo aquí o allà... o... o, has fet més Facebook, Facebook no cal a aquesta hora”. És que no sé, saps?

[Entrevistat 994] Per mi els reptes de futur més grans seria tenir algú que es pogués dedicar, gairebé o només o gairebé només a planificar, executar, dissenyar/la part de disseny que no n'hem parlat que aquí.

[Entrevistat 557] Jo crec que a la llarga el perfil de persona que porta les xarxes a Catalunya Ràdio, algú especialitzat que entri com a expert primer, i després, si realment funciona, fer-lo fix.

Els gestors que advoquen per la unificació teoritzen sobre la possibilitat de crear una redacció social, que complementi o amplii les funcions de l'actual redacció digital de Catalunya Ràdio. El procés també inclou l'ampliació dels recursos humans dedicats a les xarxes socials. Aquesta és una forma d'alleujar la càrrega de treball de la redacció digital i que els programes puguin accedir a un assessorament específic amb regularitat. Altres funcions d'aquesta redacció serien la de continuïtat, abans, durant i després de l'emissió de cada programa; això també complementa un dels objectius principals de la redacció digital. La continuïtat es combinaria amb una tasca de coordinació, que igualés l'actual model implementat per la redacció (amb una persona encarregada de múltiples programes). Aquesta coordinació incidiria en el plantejament d'accions conjuntes, apuntant també cap a una millora, asseguren, de la cooperació i la comunicació interna. Una de les síntesis més completes d'aquesta idea és la que aporta l'entrevistat [651]:

Trobo que [...] cada programa fa la seva interacció, les seves xarxes socials de la manera que li sembla pertinent; això està bé, perquè personalitza una mica això que dèiem abans, però perd una miqueta una mena de continuïtat que tots [...]; Catalunya Ràdio comunica les coses d'una certa manera, no? Crec que hi hauria d'haver una certa edició de les xarxes socials que fossin transversals i que estiguessin per franges, que hi hagués un equip i que estigués amb el “*Catalunya migdia*” fent el seguiment... de les xarxes, penjant tal, fent fotografies i fent aquest seguiment i que llavors, si després comença el programa de l’“*Estat de Gràcia*”, doncs continuï aquest mateix equip fent aquest seguiment; a vegades es deixa recaure en l'equip del programa, això està bé perquè ho personalitzes, però alhora a vegades és l'última cosa que fas... i no es cuida prou, una gestió més unitària.

En relació amb el contingut, els gestors consideren que es poden aplicar millores, tot i la recent renovació de la graella de Catalunya Ràdio. Com hem observat a l'apartat sobre perfils d'audiència, la percepció general és que les temàtiques que es tracten han variat poc amb el pas del temps; segons l'entrevistat [785], “Catalunya Ràdio la gent la identifica amb temes més polítics, més procés i tal; jo també soc conscient que estic en aquesta lluita d'obrir mires”. Les plataformes digitals i les xarxes socials són l'oportunitat per aplicar aquests canvis, tot complint la funció d'innovació que aquests professionals assumeixen com a pròpia. En tot cas, la percepció és que les transformacions en aquesta línia es produiran progressivament a l'antena però podrien ser més marcades en l'àmbit digital.

Sobre la formació, ja s'ha mostrat que els entrevistats la consideren un eix fonamental i que la major part d'ells creu que s'hauria d'incrementar i diversificar a llarg termini. Les

Àrees més esmentades són les xarxes socials i l'audiència digital, tot i que el nivell d'aprofitament de les dades és escàs, i indica una necessitat d'ampliar la formació i/o l'assessorament pràctic. Dins de les xarxes socials, al llarg d'aquesta anàlisi s'han mencionat necessitats formatives com ara: la mesura del rendiment, criteris sobre freqüència i redacció de les publicacions o la identificació de públics potencials. En aquest sentit, també troben prioritari que s'ampliïn els materials disponibles en les àrees de gestió digital i social, i d'interpretació de les dades d'audiència. Cal tornar a dir que hem detectat que una part significativa dels gestors no sap on trobar els materials ja disponibles als portals interns, no creu que l'hagi rebut en cap moment o, en menor mesura, no té accés als portals.

Per últim, en l'àmbit de la comunicació interna, el repte més gran que indiquen els entrevistats es refereix en la fluïdesa i l'eficiència en el procés de contacte amb altres programes i amb la redacció digital de Catalunya Ràdio. Les millores en aquests processos passen, segons ells, per la regularització dels contactes entre programes (més coordinats per la redacció digital), l'organització de trobades presencials que afavoreixin l'intercanvi d'impressions,³⁵¹ l'acord d'estratègies conjuntes i més cooperació amb el mitjà televisiu (especialment per gestionar promocions creuades a les xarxes socials). Sobre l'eficiència, conclouen que el reforç de la redacció a través de l'increment de recursos humans especialitzats o la hipotètica creació d'una redacció social secundària milloraria la capacitat de treball de la redacció digital.

5.4.3.6. Xarxes socials compartides ràdio/televisió³⁵²

La gestió dels entorns digitals i socials es complica quan els programes han de compartir aquests espais amb el mitjà televisiu. Això només passa a tres programes de la mostra, tot i que les situacions són diferents en molts dels punts tractats. Les problemàtiques són fonamentalment cinc: la coordinació per a la planificació de tasques en xarxes socials, els criteris d'imatge i comunicació pública (disseny), els criteris d'estil per la naturalesa dels mitjans, els objectius del programa i de les redaccions digitals (de televisió i ràdio) i, finalment, el tipus de gestor.

La coordinació i, en general, els processos de comunicació interna són valorats com a poc fluids i poc eficients. Això afecta concretament el manteniment de les xarxes socials. Els horaris d'emissió dels programes de ràdio i televisió varien en tots els casos, així com d'altres aspectes formals (p. ex., la durada). Com a conseqüència, els gestors troben dificultats per coordinar aspectes com la freqüència i el nombre de publicacions, així com el tipus de materials. Remarquen que la diferència entre continguts (àudio i audiovisual) afegeix complexitat per generar una sensació de continuïtat entre les seves comunitats, formades pels públics d'ambdós programes.

³⁵¹ Aquestes reunions les va iniciar la redacció digital abans del juny de 2017.

³⁵² No s'afegirà la referència de tractament amb els fragments de cita directa perquè pot haver-hi un major risc d'identificació per la mida de la mostra d'aquest apartat (tres programes).

La cosa es fa molt difícil també perquè el timing de la tele és molt diferent [...] som dos universos totalment diferents.

A mi el Facebook crec que ens penalitza quan no pengem coses prou bones i, en canvi, ell [gestor de televisió] és més d'anar provant i això, i al final vam arribar a un acord perquè la tele no se'ns mengés que nosaltres podem penjar post a primera hora [...] i [...] quan acabem el programa.

Això és un problema [compartir compte amb la televisió] perquè no pots tirar tant d'espontaneïtat sinó que tenim dividides com les franges d'horaris.

Els [televisió] pengem més i se'ns mengen [...] perquè pengem més contingut, però al final nosaltres acabem penjant només el contingut [...] després d'acabar el programa.

En aquesta línia, la composició mixta de les comunitats genera problemes per a la fixació d'una imatge gràfica comuna. Això, segons els gestors, s'ha convertit en una qüestió recurrent que tracten amb la redacció digital de Catalunya Ràdio, que fa de mitjancera en aquest tipus de sol·licituds. Les negociacions amb els seus homòlegs televisius tampoc és senzilla. Afirmen que el seu criteri predomina per sobre del programa radiofònic i que, per norma general, no es consulta amb ells els canvis que es volen aplicar en aquest sentit.

[Que] es pensi de quina forma es fan les fotos, si ha d'haver-hi fotos, si no ha d'haver-hi fotos, quina imatge hem de donar, quins missatges conjunts hem de donar, etc., etc.

Quan comença el programa de tele es canvien les pantalles, les fotos, però a més no es fa bé, perquè un es fa la fotografia al setembre, l'altre se la fa al gener, fan photoshop; no hi ha en cap moment... i sobretot aquest any ha sigut, jo penso, un caos absolut; llavors cadascú anem com anem, ens intentem trucar per molestar-nos el menys possible però en aquest moment són programes totalment diferents amb un mateix nom.

Als criteris d'imatge se sumen els d'estil a l'hora de seleccionar o escriure les publicacions a les xarxes. Un altre cop esmenten el problema d'una comunitat mixta que ha de nodrir-se de contingut televisiu i radiofònic a través del mateix compte. Els gestors tenen la percepció que fixar un mal criteri de publicació pot afectar greument el rendiment dels perfils. Tot i així, troben que aquesta no és una preocupació prioritària per a la redacció digital, ni per als gestors dels programes de televisió.

Des del programa ràdio i del de tele tenen molt d'interès que posem l'etiqueta [a Twitter] (#X) i (#Y), és a dir, volen diferenciar molt un contingut d'un altre; jo això ho trobo un error absolut, val? Sí que és veritat que tu has de... més o menys... situar l'oient i dir-li: "Osti, no t'has d'atabalar amb l'etiqueta, comença el programa de Catalunya Ràdio", la gent es pot anar fent la idea. Sí que és veritat que el fet de diferenciar tant jo penso que sempre ens ha anat en contra.

El fet de les xarxes compartides, a part d'aquests problemes que el públic del Facebook no ens correspon amb l'audiència que tenim, són públics totalment diferents i llavors, quan utilitzàvem el post [...] per fer crides d'alguna secció que fem concretament, així no funcionaven, perquè és gent que potser no ens escolta i no sap ben bé quin és l'imaginari [Programa] de la ràdio ni res.

Aquest conjunt de problemes se sumen a la manca d'objectius per al programa en l'àmbit digital i social; i en general d'una estratègia individual i/o conjunta en aquests espais. Els gestors de la ràdio consideren que les redaccions digitals d'ambdós mitjans han d'establir uns objectius i criteris que serveixin per minimitzar els problemes que hem exposat. De

fet, això també encaixa amb els resultats de l'apartat sobre estratègia i planificació, on detectem que només una fracció dels programes de la mostra consideren tenir objectius i el que es podria considerar una estratègia a mitjà i llarg termini.

Ens ha passat fins i tot que nosaltres fem el programa [...] en directe i estan tuitejant coses... i ho fan per desconeixement, en el fons.

Jo soc més del parer que s'ha de triar molt bé què es tira [publica] i si un dia només es tira una cosa no passa res. En canvi, el [altre gestor], que és qui ho porta des de la tele, és del parer "com més, millor", i en això no ens acabem de posar d'acord.

Davant d'aquesta situació, els entrevistats apunten a la dificultat afegida per definir línies de treball, per als mateixos comptes, amb gestors que no pertanyen al mitjà i/o a l'empresa. En alguns casos, admeten no haver-se trobat en cap reunió presencial amb ells. Per tant, segons ells, l'estat actual de les relacions és el d'un escenari de "fronteres": s'han marcat franges concretes de publicació que el gestor de cada mitjà ha de respectar. La col·laboració es redueix només a la contestació de dubtes concrets de l'audiència. Quan un dels gestors detecta que hi ha un comentari o un missatge sense contestar que correspon a l'altre gestor, s'avisen o contesten (especialment quan es tracta de dubtes tècnics).

És a dir, m'agradaria que hi hagués algú que, doncs, digués: "Hòstia, tenim això".

El nostre tema és la relació amb la tele, o sigui, jo crec que aquí tenim una joia absoluta que no s'està fent servir, tant pels uns com pels altres. Jo crec que ara demà tinc una reunió precisament, la primera reunió després del gener amb ells, per veure de quines formes poden haver-hi sinergies; serà una reunió pràctica perquè haurem de dir: "Mira, aquí no em molestis i tal".

Per concloure, les solucions que proposen els entrevistats a aquesta problemàtica és la creació de comptes independents per al programa de televisió i ràdio. Són conscients que el risc d'això és perdre la comunitat guanyada als primers comptes, però valoren positivament l'oportunitat de gestionar-los com a programa independent. Si aquesta solució no és factible, consideren que s'haurien d'augmentar o iniciar les trobades presencials, per afavorir l'intercanvi de punts de vista i la fixació d'objectius comuns. Sobre això, també insisteixen que les redaccions digitals de ràdio i televisió han de jugar un paper més proactiu en la resolució d'aquests problemes, sense perjudici de l'estratègia corporativa.

5.4.3.7. Conclusions – Gestió digital i social a Catalunya Ràdio

L'anàlisi detecta, com a conclusió general, que hi ha un decalatge entre l'estratègia i els objectius de la redacció digital de Catalunya Ràdio i els que es marquen els gestors en els àmbits digitals i socials. Això es concreta en tot un seguit de petits problemes amb similituds i diferències entre els programes. Aquestes variacions es deuen a les característiques pròpies de cada espai, així com al criteri del gestor. Si bé és cert que hi ha un nivell més alt d'acord en les prioritats i les actuacions a l'espai web, a les xarxes socials això no es compleix. Podem considerar que les rutines de treball estan més definides a les plataformes i els objectius que persegueix el programa són els mateixos que fixa la redacció (captació d'usuaris).

No obstant això, la integració de les xarxes ha provocat que molts dels programes es plantegin aquests espais com una oportunitat per captar oients i fidelitzar comunitats. Aquests objectius són complementaris als que es marquen des de la redacció, però poden entrar en conflicte en alguns punts. Per una banda, la creació i fidelització de la comunitat comporta més esforç de producció de contingut propi a les xarxes, més del que els suposa publicar amb l'única finalitat de captar usuaris. En el mateix sentit, esmenten els concursos i les enquestes com a exemples de xoc d'objectius entre ells i la redacció digital.

Els professionals veuen aquestes accions com una oportunitat per generar interactivitat i contingut per l'antena, tot augmentant les probabilitats de fidelització. En canvi, expliquen que la redacció ha intervingut en nombroses ocasions per advertir els gestors que aquestes iniciatives s'havien d'organitzar al web. Els processos de negociació entre gestors i redactors digitals ha mostrat tenir un efecte contraproductiu en les relacions entre ambdós col·lectius i, per extensió, en la motivació dels gestors a l'hora de proposar noves iniciatives.

Les iniciatives també s'han vist ressentides pel que alguns gestors anomenen "efecte bumerang". La percepció dominant és que la redacció digital se centra a supervisar i assessorar un grup de programes concrets, "els vaixells insígnia" de la graella. L'efecte bumerang vol dir que aquesta "excessiva" supervisió (de caràcter, segons els gestors, intervencionista) genera malestar entre els professionals encarregats dels programes en qüestió, perquè ho senten com un atac al seu criteri i autonomia. Al mateix temps, genera descontent entre els gestors de la resta de programes, que descriuen un sentiment d'"abandó".

D'altra banda, s'ha detectat un problema en la percepció de recursos humans i formatius necessaris, motivat per la percepció d'inseguretat i d'incertesa que declara una part significativa dels gestors. La percepció que necessiten més recursos varia considerablement entre els programes, que apunten dues possibles causes: la redacció digital no disposa de prou recursos humans per oferir el servei que ells considerarien adequat, i/o no se senten prou formats en la gestió digital. La darrera causa té a veure amb una reivindicació per augmentar les formacions i els materials disponibles, especialment sobre xarxes socials.

En conjunt, aquestes conclusions, que se sumen als resultats de l'anàlisi, s'emmarquen en un procés de transformació de la redacció digital. La complexitat que representa idear una estratègia per a cada programa, així com oferir un assessorament personalitzat a cadascun, topa amb la necessitat de recursos i la prioritat dels objectius corporatius (captació d'usuaris, imatge de marca i continuïtat, entre d'altres), per sobre dels objectius dels programes, que en alguns casos coincideixen i en d'altres hi ha divergències significatives. Cal tenir en compte que les actuacions de la redacció també estan o poden estar condicionades per altres factors externs al mitjà ràdio. En darrer terme, la transformació d'objectius, la posada en marxa de noves estratègies o la resolució de

problemes es fa en un marc organitzatiu molt més ampli de departaments (Mitjans Digitals) i d'àrees (Informatius o Esports).

Davant de tot el que hem analitzat, les línies de treball que s'obren són múltiples. Tot i que aquesta informació es refereix exclusivament al plànol de les percepcions i les experiències, ofereix una visió completa (i complexa) de tots els espais i àrees (físics i simbòlics) que interactuen darrere la gestió digital dels programes, i, concretament, de tots els elements ambientals que influeixen en aquestes tasques (autonomia, motivació, satisfacció, etc.). El treball compartimentat, programa a programa, ha demostrat ser una eina útil per conèixer la realitat col·lectiva, que amaga l'experiència individual. Finalment, però, caldrà complementar aquests resultats amb l'anàlisi del contingut, els espais i el consum per construir una panoràmica que sumi les troballes, en aquests àmbits, a les percepcions professionals.

5.4.4. Gestió digital i social a Televisió de Catalunya

L'objectiu fonamental de les entrevistes ha estat detectar percepcions compartides relacionades amb les àrees d'audiència, comunicació interna, gestió digital i gestió social. En aquest sentit, als factors que hem esmentat se n'hi sumen d'altres d'igual o més rellevància, com ara: les planificacions específiques, la freqüència d'emissió, els recursos disponibles, l'antiguitat del programa, etc. Els entrevistats coincideixen que la presència i l'ús de les xarxes socials a TV3 s'enfronta a importants reptes i transformacions que han d'abordar-se de forma global, tot respectant el context de cada programa.

Pel que fa a les transformacions trobem, en primer lloc, una percepció generalitzada que TV3 continua en un moment de transició en què la gestió digital i social tenen un pes molt reduït sobre les rutines professionals dels programes. Les causes d'aquesta percepció són múltiples; entre les principals que se citen trobem que la implantació de les xarxes no ha anat acompanyada d'una campanya intensiva de conscienciació dels treballadors que no tenen una relació directa amb els entorns digitals. Com a conseqüència, es genera un important decalatge entre la importància percebuda pel gestor digital i social i per la resta de l'equip del qual forma part. Això impacta directament sobre el procés d'integració i afecta la capacitat del gestor per millorar i/o incorporar l'activitat dels programes en aquests àmbits.

En segon lloc, una part significativa dels entrevistats consideren que hi ha una manca de recursos especialitzats (humans i econòmics) per materialitzar de forma efectiva l'estratègia corporativa i la planificació dels seus programes. En aquest sentit, troben que el seu perfil ha d'absorbir tasques que s'allunyen de la seva especialitat o que van més enllà de la seva jornada laboral. Entre aquestes tasques destaquen, per una banda, la formació interna no reglada a altres membres de l'equip on treballen o, fins i tot, a altres gestors que no tenen la preparació adequada per assumir el càrrec. D'altra banda, han de fer tasques de supervisió i moderació de les comunitats de xarxes socials, que estan lligades a un element d'immediatesa que no són capaços d'assumir de forma parcial o

total. I per últim, tasques de processament i d'anàlisi de dades d'audiència digital i de xarxes socials, que consideren d'extrema rellevància per definir o actualitzar l'estratègia específica dels programes.

En tercer lloc, la comunicació interna juga un paper fonamental en la correcta execució de l'estratègia/planificació de cada programa, així com la posada en marxa de noves iniciatives que impliquin la col·laboració entre gestors. En aquesta línia, els professionals opinen que la comunicació interna que hi ha entre departaments és majoritàriament ineficient; també, que l'excessiva fragmentació de la cadena de decisions impacta negativament sobre el resultat final i, especialment, sobre la seva motivació i capacitat d'iniciativa. En canvi, la comunicació entre els gestors i la redacció digital és qualificada de molt efectiva, en el sentit que la comunicació es produeix de forma àgil i fluida. No obstant això, es considera que no és prou eficient a l'hora de resoldre incidències, situació que no imputen a la capacitat resolutiva de la redacció, sinó a l'escassetat de recursos humans que pateix, segons ells.

En un nivell més específic, la comunicació entre els gestors i la resta de membres de l'equip del programa és percebuda com a ineficax i ineficient, situació que atribueixen a manca de cultura professional sobre la importància dels entorns digitals i, especialment, de les xarxes socials. En última instància, la comunicació entre gestors de diferents programes no es produeix amb normalitat i les sinergies que es creen estan normalment coordinades directament des de la redacció digital.

De forma paral·lela a aquests factors, els professionals consideren que les dades d'audiència són imprescindibles per a la correcta definició de l'estratègia dels programes que gestionen. Tot i així, la majoria declara un aprofitament molt baix d'aquestes dades, per tres raons fonamentals: l'accés, la comprensió i la inversió de temps. La qüestió de l'accés està parcialment relacionada amb la relació contractual del gestor. Si bé el canvi en la normativa d'accés del personal extern és un obstacle perquè puguin accedir a dades d'audiència del programa, el desconeixement del personal sobre la localització d'aquesta informació també ha estat un obstacle rellevant.

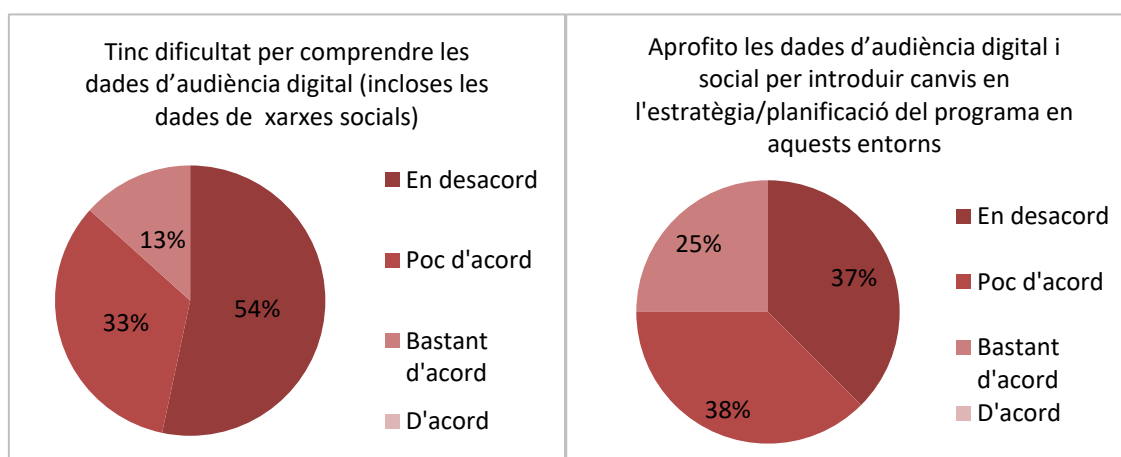
De forma relacionada, la comprensió de les dades d'audiència lineal és baixa, amb excepcions per a indicadors concrets de la mostra. En canvi, es comprova un alt nivell de coneixement de les dades d'audiència social i, a una escala més moderada, de les dades d'audiència digital. Això no es vincula necessàriament amb un aprofitament més o menys intensiu de les dades. De fet, la major part dels gestors afirma que no s'hi dedica per manca de recursos (temps i/o accés) i no per falta de coneixements.

En definitiva, l'anàlisi revela un paisatge extremadament complex vinculat a la diversitat de programes examinats i de fórmules de gestió digital presents. Tot i així, es detecten percepcions i necessitats compartides per la majoria dels gestors sobre les quals es poden plantejar actuacions específiques. La complexitat de l'escenari que es descriu en aquesta anàlisi no prové de la gravetat dels problemes que es descriuen, sinó del nombre de processos i àrees afectades.

5.4.4.1. Audiències

L'anàlisi de les dades d'audiència no ocupa una part rellevant de les tasques que duen a terme els gestors entrevistats; si bé són conscients de la seva importància per a la presa de decisions sobre aspectes relatius a la producció i programació dels espais, hi ha diversos factors que impedeixen una integració adequada a les seves rutines de treball. Entre aquests factors destaquen el nivell de comprensió i d'accés a les dades, els recursos humans disponibles per dedicar temps a l'anàlisi, el nivell d'importància atorgada i el grau d'aprofitament.

Cal destacar que la majoria d'entrevistats consideren que l'anàlisi de les dades d'audiència hauria d'ocupar un paper protagonista en l'estratègia i planificació lineal, digital i social dels programes. Admeten, però, que aquest nivell d'aprofitament des de la seva posició és encara un repte de futur a mitjà i llarg termini.



Gràfic 482. Grau de comprensió i grau d'aprofitament de les dades d'audiència digital i social dels gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

En aquest sentit, l'accés a les dades està condicionat per: (1) el tipus de gestor del programa envers la seva vinculació contractual (extern/intern) i (2) el coneixement sobre la ubicació de les dades als diferents portals/espais de la Corporació. El canvi de política sobre l'accés dels treballadors externs als portals ha estat contraproduent per a la consulta de les dades d'audiència lineal i digital, especialment quan es tracta d'un perfil acostumat a accedir-hi i treballar-hi.

Els gestors argumenten que aquest canvi en la política d'accés ha fet que busquin noves vies per obtenir les dades, i han passat a dependre completament d'altres membres de l'equip del programa i/o de la redacció digital. En molts casos, aquestes (noves) vies d'accés no són del tot fluides, i porten el gestor a fer consultes constants, un fet que, amb el temps, provoca que molts d'ells descartin, efecte de l'esgotament, aquesta consulta activa entre les seves tasques.

En definitiva, descentralitzar la consulta ha provocat una pèrdua de control sobre els canals d'accés i la forma de processament de les dades; l'accés informal impedeix conèixer quines dades han estat traspassades i quin ha estat el seu recorregut final.

Aquesta situació s'agreuja amb l'increment de l'externalització del servei de manteniment de les xarxes socials, a partir de l'any 2017, amb l'entrada d'un major nombre de gestors externs. En el nostre cas, afecta 10 dels 19 entrevistats.

[Entrevistat 912] Quan vam entrar sí que teníem accés al Portal Intern, però després ens el van tancar; llavors, quan volia mirar alguna cosa d'audiència en concret, l'hi havia de remetre al director, que al director sí que l'hi enviaven, i ell ens ho enviava a nosaltres. Però clar, això amb la feina diària era impossible.

[Entrevistat 942] Però si dius les dades d'audiència digital, de consum web, no. Ni el resum tampoc, ni els accessos de xarxes, que jo considero que això seria important... almenys dels accessos de xarxes, per saber si funciona o no.

[Entrevistat 529] Jo no hi tinc accés, si no me les passen, i aquestes me les passen des d'aquest any, més o menys.

[Entrevistat 283] A mi me les passava (redactor) de les digitals, únicament. Jo tinc accés a les de tele, perquè me les passaven, em passaven la dada, però jo no veia ni la corba ni veia res. Ja no hi tenia accés.

La resta de gestors són conscients que, com a treballadors interns, poden accedir a les dades, però una petita part en desconeix la ubicació, les eines disponibles (en el cas de les audiències digitals i socials) i admet una manca de coneixement per interpretar-les correctament. La situació és especialment recurrent per a les audiències lineals, on es van detectar diverses respostes com aquesta: [Entrevistat 338] *Dec tenir accés a les dades lineals, però no hi entro mai...*

En relació amb les eines disponibles, tots els gestors coneixen l'eina de mesura de les audiències de televisió (Kantar Media), tot i que reconeixen un baix nivell de consulta i de comprensió dels indicadors disponibles, més enllà de la quota i l'audiència mitjana del programa. Pel que fa a les audiències digitals, tots coincideixen a esmentar Adobe Analytics, eina que coneixen a través dels informes setmanals i mensuals que reben del Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències (segons el tipus de gestor). En canvi, només un petita proporció dels entrevistats coneixen l'existència de comScore. De fet, només els gestors interns en tenen coneixement, tot i que admeten que no han consultat mai cap dada que provingui d'aquesta font.

D'altra banda, les eines d'audiència social són les més esmentades, probablement per la vinculació d'aquestes amb les rutines diàries dels gestors. Tot i així, hi ha una part significativa que no coneix el DKS; probablement perquè no són receptors dels informes que genera l'eina. L'InstarSocial, en canvi, és coneguda per una àmplia majoria dels entrevistats, així com les eines pròpies de les xarxes socials a les quals tenen accés com a gestors directes dels perfils del programa (p. ex. Facebook Insights i Twitter Analytics). Per últim, només els entrevistats vinculats a programes de tipus informatiu esmenten l'eina d'anàlisi de posicionament Ezyinsights, a la qual vinculen unes funcions molt específiques de seguiment de l'actualitat i programació de publicacions.

Apunt: L'accés a les dades d'audiència ha estat destacat com un problema recent per part dels gestors externs. Per conèixer-les han de recórrer a circuits informals, que no garanteixen la regularitat i la integritat de les dades que rebien amb el grau d'accés anterior. Això obre la porta a plantejar una nova política de subministrament de les dades d'audiència a aquest perfil, tot seleccionant la informació que es consideri adequada a la seva relació contractual i acordant els indicadors que puguin ser rellevants per a les seves tasques. D'aquesta manera, es podria mantenir un control efectiu sobre el recorregut de les dades, així com sobre els indicadors que es prioritzen.

En canvi, un major coneixement de les dades d'audiència digital i social no està vinculat a un aprofitament superior d'aquestes dades per introduir canvis o generar accions en el programa. Al contrari, una part significativa dels gestors declara un ús mínim de la informació per modificar aspectes de l'emissió o de la planificació digital i social.

Entre els factors que influeixen en aquest aprofitament, els professionals destaquen una manca de temps per aprofundir en les dades i extreure'n informació que pugui ser traduïda en una optimització d'aspectes concrets del contingut. Aquesta manca de temps se suma, segons afirmen, a un nivell baix de comprensió detallat de les dades; fins i tot entre els professionals que tenen accés a les eines de mesura, com ara l'Adobe Analytics.

[Entrevistat 573] No et diria que això influeix en la decisió dels continguts (les dades d'audiència). O sigui, no et diria: "Com que ha funcionat molt bé el (contingut al consum web), ja la setmana següent tindrè aquest mateix (contingut)". Però sí que és veritat que això (dades d'audiència digital) sí que ens dona o ens genera un univers que potser pots aprofitar.

[Entrevistat 364] Jo crec que ens aporta una informació que és molt detallada realment (informe d'audiència digital), no et diré que el faig servir ni que l'analitzem setmanalment amb totes les pàgines, amb tot luxe de detalls, però sí que la informació que ens ofereixen els altres, doncs...ens serveix per veure sobretot casos concrets.

[Entrevistat 563] Sí que el miro regularment, però no hem fet mai un canvi específic respecte al contingut o l'estratègia (segons les dades d'audiència digital)

Com a conseqüència, només una petita part dels entrevistats argumenten les seves accions segons dades d'audiència específiques. La integració d'aquesta anàlisi com a part de les rutines professionals dels gestors es planteja encara com un repte a curt i mitjà termini; i es relaciona amb la necessitat d'augmentar els recursos humans especialitzats per assumir aquesta integració.

La majoria d'entrevistats afirma que augmentar el temps dedicat a l'anàlisi d'audiència tindria un efecte directe en la utilització d'indicadors de mesura concrets per a la valoració i la millora del rendiment del programa en tots els espais d'emissió (p. ex. *Share*, usuaris únics, interacció, etc.). Un rendiment que és concebut de forma abstracta i que s'adapta segons el criteri de cada gestor, reforçant la idea que no existeixen criteris comuns i consensuats per valorar-ho.

[Entrevistat 563] Podries estar tot el dia mirant coses (de dades d'audiència), el que passa és que, clar...el temps és el que és, i al final no... La feina és absolutament il·limitada.

[Entrevistat 338] Jo ja em perdo amb les dades d'audiència, t'ho juro, InstarSocial, i l'Adobe Analytics també... però no hi entro gaire, he de dir que obro els informes i no tinc temps de més.

[Entrevistat 348] Una mica, de vegades (consulto les dades d'audiència), és una mica feixuc, no? Però clar, ja entens que no pots tenir mai un assessor personalitzat, no? I no pots dedicar-t'hi més.

[Entrevistat 553] Ho hauríem de fer (utilitzar les dades).. .però, si som honestos, no entrem tant a mirar el detall. Però per una manca de temps. No tenim temps per fer-ho.

Per últim, tot i que el nivell d'aprofitament de les dades per valorar el rendiment del programa o introduir canvis en el contingut i/o l'estratègia digital és baix o molt baix, els entrevistats fan èmfasi en el fet que les dades poden tenir altres funcionalitats. La més destacada entre els professionals és la funció de motivació. Les dades digitals i socials semblen de gran utilitat per motivar l'equip del programa, especialment quan les dades lineals són menys exitoses (des del seu punt de vista). Aquesta funcionalitat posa de manifest formes menys previsible d'aprofitament.

[Entrevistat 227] Quan (a l'equip) veuen dades (digitals) és com: "Ah, d'acord, això està comptant i és així, no t'ho inventes, no és una percepció, està contemplat."

[Entrevistat 912] Se li ha de prestar importància perquè estem on estem i cada vegada més...Hi havia vegades que l'audiència de la tele era menor que l'audiència digital d'un vídeo. Llavors jo intentava justificar-ho tot amb dades, i l'equip ho reconeixia.

Així mateix, l'accés i el coneixement de la ubicació i de les eines disponibles influeixen en els indicadors de mesura que els gestors fan servir per valorar el rendiment general (emissió) i específic (digital i social) dels programes que gestionen. Si bé la major part d'ells és conscient, com hem dit, de la importància de les audiències lineals per a la continuïtat del programa, només una petita part es basen en aquestes dades per valorar-ne l'èxit.

Aquesta situació se suma a un major nivell declarat de comprensió de les dades d'audiència digital i social; que provoca que siguin les més referenciades per part dels entrevistats. Això se suma a una percepció majoritària del fet que es necessari igualar i/o prioritzar aquestes dades a les lineals, ja que [Entrevistat 664] *el contingut és tot, i el que emetem és tot, és la pantalla i totes les finestres, totes les plataformes.*

Amb això, la valoració del rendiment no és homogènia entre els entrevistats, les dades que fa servir cadascú varia segons els resultats obtinguts pel programa a cada espai i en cada moment. Es detecta una tendència a prioritzar els indicadors on el programa presenta millors resultats, independentment de l'àmbit (lineal, digital i social). Això, sumat als factors d'accés i de nivell de comprensió, fa que els gestors destaquin indicadors d'audiència digital i social per sobre dels lineals, ignorant, en molts casos, els resultats que obté el programa en aquest àmbit.

Tot i aquesta coincidència a prioritzar les dades digitals i socials, podem considerar que no hi ha un consens entre els indicadors específics que s'han de fer servir per a la valoració global i específica dels programes; situació que una part dels professionals vincula a la poca inclusió d'aquests indicadors en l'estratègia del programa.

[Entrevistat 348] Me les mirava totes (per mesurar el rendiment). El que passa és que les digitals, són més fiables, clar. Vull dir que al final són usuaris únics.

[Entrevistat 364] Hi ha dies que t'has abocat molt i tens molta gent treballant i et mires molt l'informe (d'audiència digital) per veure si a totes les hores de feina i tot l'esforç han servit.

[Entrevistat 487] (Per mesurar el rendiment) miro, de l'Adobe Analytics... dels vídeos més vistos i no més vistos, em serveix per veure si tot el que ha passat el dia anterior realment ha funcionat o no ha funcionat, si realment la tasca que estàs fent acaba repercutint en més o menys audiència.

[Entrevistat 573] Miro molt a diari la digital i la de Facebook, dia a dia. Llavors tinc un input constant del que hi ha, no? I veig el nombre de seguidors, i veig l'activitat que hi ha puntual, i veig quan hi ha... puc saber si... en aquest sentit és més ric (que les audiències lineals), no?

Com a conclusió, la majoria dels gestors coincideixen en la necessitat d'ampliar l'assessorament personalitzat, així com la simplificació dels informes d'audiència. Per un costat, consideren que un augmentat en el temps d'atenció personalitzada en matèria d'anàlisi d'audiències tindria un efecte positiu sobre l'estratègia global del programa. En aquest sentit, troben que aquest assessorament ha d'abordar l'encaix de totes les dades disponibles (lineal, digital i social), en un format que pugui ser fàcilment comprès i traduït en accions concretes. Per l'altre costat, són conscients que aquesta demanda d'agrupació i simplificació dels informes i d'assessorament personalitzat s'enfronta a diversos obstacles.

El principal és la manca de recursos humans que puguin fer front a un assessorament com el que es demana, tenint en compte les dimensions actuals del Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències i de la redacció digital. De forma secundària, l'esforç de simplificació dels informes topa amb un ús declarat mínim de les dades d'audiència per manca de temps. Per tant, no hi ha garantia que aquesta inversió de temps en el format i contingut dels informes pugui tenir una implicació directa en un increment del seu ús.

[Entrevistat 557] Això és que els d'Audiències vinguin als programes i els parlin de les seves audiències, perquè ells tenen aquestes eines i les saben interpretar, i ens ho podrien dir.

[Entrevistat 348] És una mica com feixuc, no? Però esclar, ja entens que no pots tenir mai un assessor personalitzat, no? Tot i que seria ideal.

[Entrevistat 563] També les fas servir per animar l'equip, perquè a vegades van a dies, o hores que a vegades a tele no ha funcionat gaire i pot funcionar superbé a xarxes.

--

[Entrevistat 364] Estaria bé (un informe simplificat de xarxes socials), per mi i per a la redacció digital de dir: "Mira, això és el que millor ha anat i el que potser no ha anat tan bé, saps?".

[Entrevistat 529] Jo crec que està bé (l'informe d'audiència digital), el que passa és que potser... és molt simple, això que et diré, però per sobre de les dades també molaria tenir un “slide”, que fos un “slide” que digués... Estem parlant de quatre titulars.

[Entrevistat 346] Entenc que per a gent no familiaritzada pot ser complicat, crec que és un format molt llarg, on hi ha moltes dades.

Apunt: L'aprofitament de les dades d'audiència per a l'estratègia digital i social del programa és mínim, i el de les dades lineals és pràcticament nul. La manca de recursos humans (temps) i d'un coneixement avançat sobre els indicadors de cada eina de mesura són les causes més esmentades pels professionals. L'increment dels recursos és una qüestió que afecta directament la dotació econòmica dels departaments involucrats. En canvi, la intensificació de les activitats de formació, de curta durada, podria plantejar-se com una via d'actuació més factible perquè els gestors coneguin els indicadors que la redacció digital consideri claus per analitzar i millorar el rendiment del programa en aquests espais, sumat a un possible replantejament de la política d'accés a les dades per facilitar que tots els perfils de gestors puguin accedir-hi en igualtat de condicions.

5.4.4.2. Comunicació interna

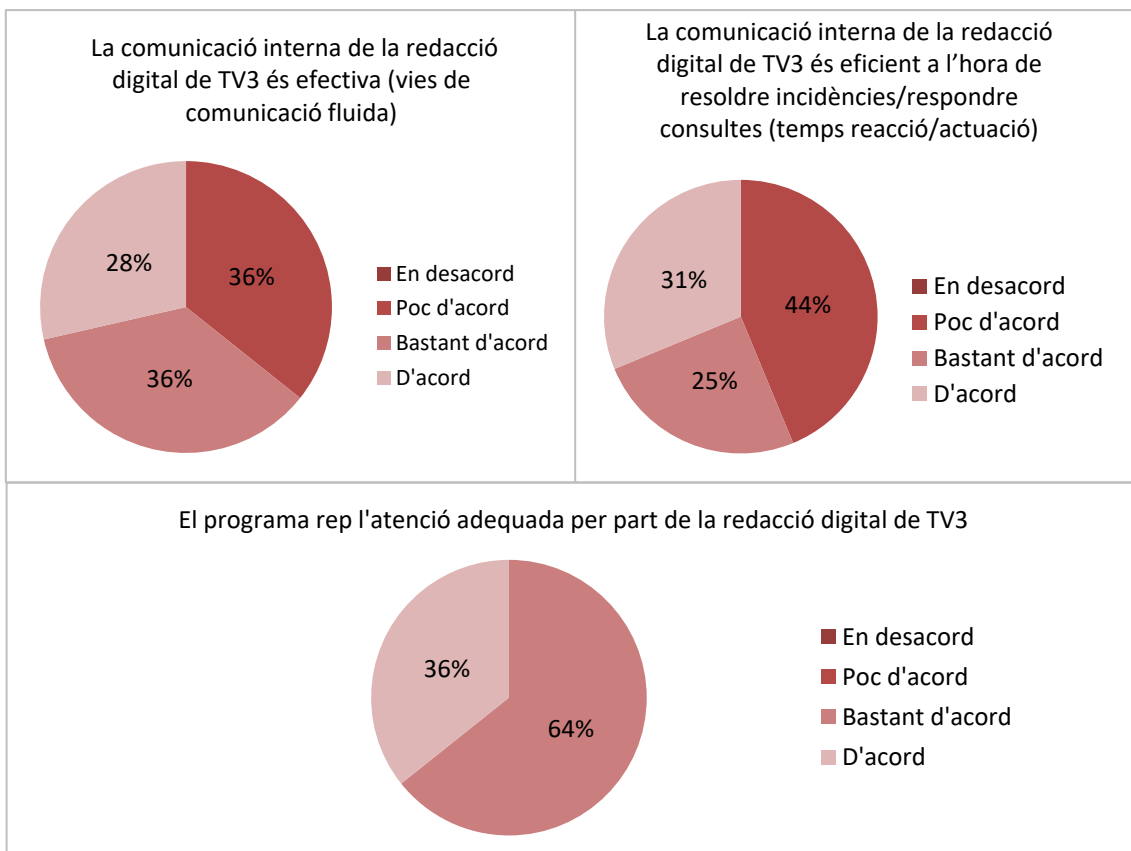
La comunicació interna ha estat analitzada en dos nivells³⁵³. Al primer nivell s'analitza la fluïdesa i l'eficiència de les comunicacions entre els gestors i la redacció digital de TV3. El tercer nivell analitza la comunicació entre el gestor, la redacció digital i altres departaments que puguin veure's involucrats en decisions sobre la gestió digital. En línies generals, la comunicació pot variar significativament en funció d'aspectes com ara la fórmula de gestió escollida, el contingut (gènere, freqüència, canal, etc.) i les dimensions de l'equip.

En termes generals, els professionals consideren que l'efectivitat i l'eficàcia de la comunicació interna pot tenir efectes significatius sobre el desenvolupament digital i social del programa. Per una banda, una comunicació interna fluida i eficaç actua, segons afirmen, com a catalitzadora de noves iniciatives i, per tant, sobre la capacitat d'innovació dels programes. Per una altra banda, també troben que uns nivells adequats de comunicació interna amb tots els interlocutors involucrats pot impactar positivament sobre les seves rutines professionals i optimitzar els processos de gestió.

Per últim, la majoria de gestors destaquen un fet que consideren clau per analitzar la comunicació interna: el trasllat de la redacció digital de TV3 de l'edifici Il·lumina a les instal·lacions de Sant Joan Despí. En primer lloc, perquè ha permès que la redacció digital sigui visible per a la resta de treballadors, i ha ajudat al procés de normalització i transició digital. I en segon lloc, perquè facilita la creació de sinergies, reforça el paper de la

³⁵³ La relació entre el gestor del programa i altres membres de l'equip es tracta en els apartats de gestió digital i gestió social, on es detallen dinàmiques particulars que afecten només aquest tercer nivell.

redacció digital en la presa diària de decisions de la televisió i dels programes que supervisa, i referma el seu paper dins de l'estructura global del mitjà.



Gràfic 483. Valoració de l'efectivitat, l'eficiència i l'atenció rebuda en els processos de comunicació entre programa i redacció digital segons els gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

La comunicació interna entre els gestors i els redactors digitals de TV3 és valorada positivament per la majoria dels entrevistats. Els esforços de la redacció per fixar i supervisar el compliment de l'estratègia corporativa es veuen reflectits en aquestes percepcions. Tot i que la vigilància pot ser contraproductiva si és percebuda com una invasió a l'autonomia professional, la fluïdesa de la comunicació s'apunta com un factor clau perquè el programa pugui desenvolupar de forma adequada la seva activitat digital. Aquesta percepció és compartida per tots els perfils de gestors, sense excepcions pel tipus de relació contractual que tinguin amb TV3. Cal remarcar que l'efectivitat és un dels objectius fonamentals de la redacció, sobre el qual inverteixen una gran quantitat de recursos humans.

[Entrevistat 364] Intentem sempre anar coordinats amb mitjans digitals, amb l'equip de (la redacció digital de) TV3, amb els de (...), vull dir... una part és nostra, però per veure com estem i intentar que hi hagi comunicació.

[Entrevistat 529] Tenim una comunicació fluida amb la redacció digital. El que passa és que, és a dir, no estem el dia a dia parlant amb ells.

[Entrevistat 942] Tinc relació, o sigui, el meu contacte a TV3 és (redactor digital), que hi parlo diàriament. Llavors també molt... amb el (redactor digital 2), també hi vaig parlant de tant en tant.

[Entrevistat 265] Tinc contacte pràcticament diari amb l'equip (de forma electrònica).

Així doncs, tot i que els entrevistats consideren que les vies de comunicació són fluides, valoren negativament la capacitat de resolució de la redacció i d'altres departaments. En línies generals, tenen la percepció que existeix un flux ineficient de comunicació que interfereix en l'actualització i/o el manteniment de l'estratègia corporativa i de programa.

Sobre la redacció digital, una part significativa dels entrevistats atribueix aquesta ineficiència a la seva configuració actual a nivell de recursos humans. Segons els professionals, la redacció digital no pot assolir de forma adequada el nivell de peticions que es generen de la planificació diària i a partir d'esdeveniments especials sense haver de renunciar a altres tasques que es duen a terme.

[Entrevistat 664] Si tu els demanes ajut (a la redacció digital), te'n donen, però de vegades no donen l'abast. Si tu els demanes ajut, home, ells agraeixen molt quan troben algú, persones que s'hi impliquen.

En aquest punt, els professionals apunten quatre obstacles fonamentals. El primer obstacle està relacionat amb els canvis constants en l'estratègia digital a petició de la redacció, que impliquen modificacions "ad hoc" de la planificació que molts programes no poden assumir. Aquests canvis són difícilment negociables segons els entrevistats i no s'apliquen d'acord amb els recursos que tenen per dur a terme la planificació original pactada amb la redacció (a través d'acord marc o amb els gestors interns de cada programa).

[Entrevistat 338] Les consignes (des de la redacció o des de Mitjans Digitals) canvien molt pel que fa a l'estratègia. És això, nosaltres vam arrencar (programa) que tot havia de ser vídeos en nadiu (a les xarxes socials), o que molta cosa havia de ser vídeo en nadiu i hem... i a mitja temporada ens van dir que havia de ser més clips des de xarxa cap a la web.

[Entrevistat 664] esclar... tu et trobes que... sobre la teva feina habitual, això (els canvis en l'estratègia) és... feina a afegir. Vull dir, al final incrementa el gruix de la meva feina.

El segon obstacle és el contacte presencial entre els redactors digitals i els gestors de cada programa. Una part important dels entrevistats troba fonamental la presència de redactors digitals als llocs on es realitzen els programes (producció pròpia) o, si més no, un contacte presencial de caràcter regular a través de reunions (coproduccions). Tot i que es valora positivament el trasllat de la redacció des de l'Il·lumina a TV3 per millorar aquesta situació, els gestors creuen que no és suficient, i demanden un contacte més directe i continu amb els redactors.

[Entrevistat 487] Amb ells per demanar dubtes de coses que els tens més accessibles. És que treballar amb la gent de costat va molt bé, que la redacció digital estigui allà i nosaltres aquí (espai de programa), no ajuda... no ajuda a res.

El tercer obstacle es refereix a l'excessiva compartimentació de les decisions entre diferents departaments, situació que complica que la redacció digital pugui donar una solució àgil a les necessitats o iniciatives que proposen els gestors. Una majoria d'entrevistats considera que aquesta situació no és imputable a la gestió que fa la redacció digital de les incidències, sinó que la causa és una situació orgànica que es deriva dels problemes de comunicació interna entre els diferents departaments de TV3.

Sobre això, els principals problemes que es descriuen són, per una banda, l'excessiva jerarquitització per a la posada en marxa de noves iniciatives digitals i socials. I d'altra banda, el baix nivell d'efectivitat de la comunicació entre els mateixos departaments que s'involucren a materialitzar aquestes iniciatives. Aquest procés està, a més a més, influït, segons els entrevistats, per les relacions interpersonals. Situació que pot afectar considerablement la cadena de decisions, accelerant-la o alentint-la. Davant d'aquesta situació, la redacció és vista com una intermediària amb escàs poder d'acció.

[Entrevistat 346] Les relacions, per mi, a TV3 no funcionen gaire bé, els equips estan com massa compartimentats, i jo, per sort, crec que vaig tenir molta sort, perquè (la redacció digital) fluïa molt bé (a nivell de comunicació). És la meva impressió.

[Entrevistat 557] Cadascú té el seu territori, i... a vegades una "xorrada" passa per tantes mans, o dona tantes voltes que no saps quanta gent hi ha implicada, tothom opinant i decidint, que això és el pitjor.

[Entrevistat 338] TV3 és un món de "pollos", i llavors, no ho sé... jo tinc molt bona opinió (de la redacció digital), o sigui, ens anàvem cobrint. Tot són problemes, processos, demandes i no sé quantos, i ens anava molt bé (el contacte amb la redacció digital).

Per últim, hi ha una reclamació recurrent sobre el protocol que se segueix quan un nou gestor assumeix els comptes d'un programa. Els entrevistats que han passat per aquest procés descriuen una situació de bloqueig en què no poden accedir als comptes assignats en el temps pactat. En conseqüència, han de ser els mateixos membres de la redacció digital els que assumeixin les tasques mentre es resol la aquesta situació.

[Entrevistat 942] Vaig tenir molts problemes perquè em donessin els permisos pel que havia de fer... perquè l'antic community havia treballat per a altres programes i tenia una sèrie d'atribucions... Jo tenia 25 permisos més dels que havia de tenir perquè els havia acumulat abans (aquest community), no vaig saber bé les coses fins a (X) setmanes abans de començar el programa... ho feia [redactor digital] per mi, llavors això sí que ajudaria que això ho tinguessin clar ells.

Les dificultats per resoldre les incidències que es plantegen a la redacció, així com d'altres derivades dels canvis d'estratègia, l'assessorament presencial o els protocols de traspàs de comptes no afecta negativament la percepció dels gestors sobre l'atenció rebuda. Al contrari, una majoria d'entrevistats opinen que reben una atenció adequada per part dels redactors digitals. Tot i que pràcticament cap gestor aprofundeix en aquesta valoració, aquesta cita és un bon exemple del pensament general: [Entrevistat 529] *també s'ha de dir que hem tingut molta sort, jo crec que això diu molt a favor d'ells, que és que també són capaços de reconèixer l'esforç que fa cada programa.* Així, en els següents apartats

podrem veure com aquesta percepció afecta de forma directa el nivell de motivació personal i d'autonomia professional percebuda.

Apunt: Els gestors consideren que la relació amb la redacció digital és fluida i que l'atenció rebuda és l'adequada. En canvi, una majoria d'ells troba que la presa de decisions no és eficient, especialment pels problemes de comunicació interna entre gestor, redacció digital i la resta de departaments de TV3. Amb això, s'obre la possibilitat de debatre fins a quin punt la redacció digital pot absorbir una part de les decisions amb més autonomia i agilitat perquè millori el temps de resolució d'incidències i peticions. Tot i que aquest debat implica nombrosos interlocutors i multitud de factors, en aquest apartat s'esmenten elements concrets que es poden abordar de forma particular: previsió de canvis sobtats en l'estratègia, contacte presencial i protocol de traspàs de perfils.

5.4.4.3. Gestió digital i aspectes professionals

Hi ha una sensació generalitzada que la gestió digital té un caràcter il·limitat, quant al volum de treball i la necessitat d'actualització de coneixements personals per dur-la a terme correctament. En aquesta línia, les postures al respecte es polaritzen entre els gestors que assumeixen tasques que sobrepassen les seves funcions principals i entre els que no les assumeixen perquè no tenen dedicació exclusiva a la gestió digital. Tots dos grups coincideixen que la solució principal passa per un augment dels recursos humans disponibles. Tanmateix, mentre aquesta situació es mantingui, una part també important d'entrevistats apunta a la necessitat d'augmentar l'oferta formativa (reglada) i els materials disponibles.

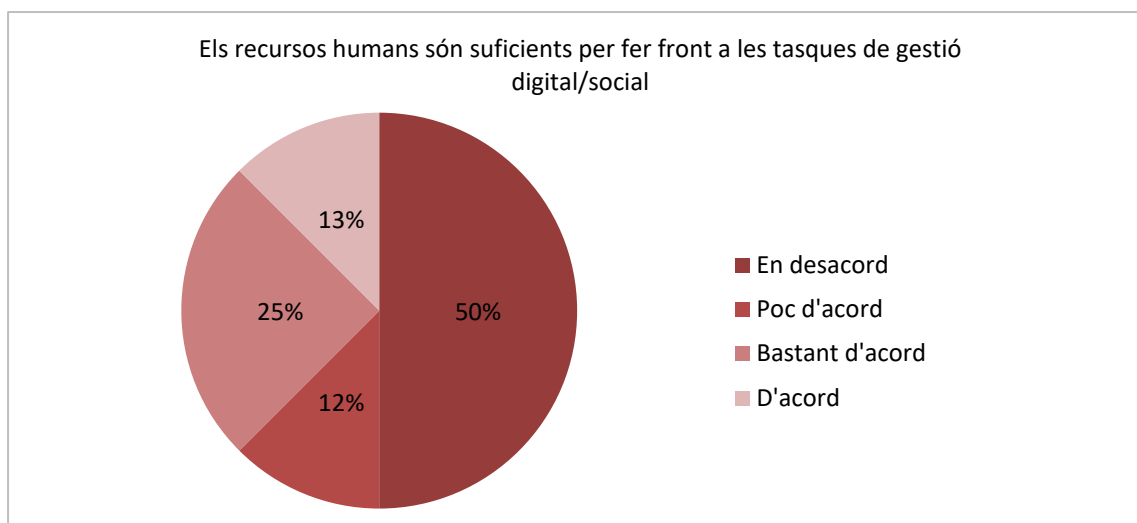
[Entrevistat 557] Vull dir... no pots evitar-ho. Sabies que hi havia hagut qualsevol tema de programació que havia saltat i dius: "Tinc programada (una publicació) per a tal hora i sortirà"...abans que passi res ho he de fer (fora d'horari laboral).

[Entrevistat 487] A vegades dius: "Això ho podria fer millor així." Però si dediques més temps a això et queden dos o tres (temes) al descobert, per tant... jo crec que, és que és això, la sensació és que és una feina com molt il·limitada. A vegades, doncs t'absorbeix molt, molt.

[Entrevistat 338] Estem tan engolits per tot el que va passant de cop i volta, cada moment... clar...

Els gestors també adverteixen una manca de recursos tècnics, especialment aquells que s'han vist involucrats en noves iniciatives com ara la realització d'emissions en directe a través de xarxes socials (p. ex. Facebook Live). Tot i així, opinen que l'estratègia corporativa i la planificació dels seus programes necessita més urgentment una ampliació dels recursos humans i formatius que de tipus tècnic. Almenys si es vol assolir, coincideixen, els estàndards de qualitat marcats des de la redacció digital.

5.4.4.4. Recursos humans i formació



Gràfic 484. Percepció de necessitat de recursos humans per part dels gestors. Font: Elaboració pròpia

Una part significativa dels professionals insisteixen en el fet que els recursos humans disponibles són insuficients per al correcte compliment de l'estratègia que té el seu programa. En aquest sentit, altres factors que referencien són la comunicació interna (també deficient), l'estructura (excessivament compartimentada) i l'organització logística. Així, les tasques que es veuen més afectades per aquests factors són, entre d'altres, l'atenció a l'usuari i el foment de la interactivitat, l'actualització de l'estratègia, el desenvolupament de noves iniciatives (p. ex. Facebook Live) i la millora de la cobertura a totes les fases de comunicació del programa (abans, durant l'emissió i després).

[Entrevistat 285] És molt, molt obvi, però falta gent, falta gent per treballar millor, i clar... estem en la situació que estem, però realment si pots estar a sobre d'una cosa quan t'has trobat que tens temps per dedicar-hi guanyes audiències (i) guanyes qualitat. Per tant, més gent segur.

[Entrevistat 487] Es multiplica la feina, i hi ha coses que a vegades pots fer i altres que no t'arriben, no sé, a vegades... és... més que res, esclar, nosaltres sí que tenim la planificació aquesta i tenim unes tasques...i (...) anem programant les coses, però... passa allò (et quedes sense temps), i intentes fer un forat, o ja l'endemà, o... (mai).

[Entrevistat 912] "Hòstia, (Nom), ho fas molt bé, he notat moltes millores, tant de part de la casa com del (Nom 2)". Però clar, a l'hora del dia a dia, a mi no em serveix de res l'aplaudiment si no tinc els recursos per poder materialitzar-ho.

Tal com s'ha dit, hi ha un gran nombre de tasques afectades per la manca percebuda de recursos, tot i que els redactors destaquen les vinculades a la relació amb l'audiència. Segons els entrevistats, amb els recursos actuals no es pot assolir un nivell correcte d'atenció als usuaris segons els estàndards de qualitat que desitjarien mantenir. Una de les àrees que més preocupació genera entre els entrevistats és la moderació de comentaris. Reconeixen que difícilment poden actuar com a moderadors de les comunitats que gestionen perquè la càrrega de treball associada supera amb escreix el que poden assolir. Creuen que és una qüestió que adquireix especial rellevància en programes que s'emeten

en un mitjà de comunicació públic, i que, per tant, hauria de ser prioritari entre les seves tasques.

Amb això, altres formes d'interacció amb l'audiència que es veuen especialment afectades són, per una banda, la resposta a les qüestions relacionades amb l'emissió o la disponibilitat sota demanda del contingut. I, d'altra banda, accions bidireccionals com ara retroalimentar l'activitat de la comunitat amb reaccions (p. ex., "m'agrada") o respostes. Aquestes tasques són considerades també d'importància capital per a la fidelització de l'audiència, tot i que una majoria dels gestors troba que tampoc ocupen una posició predominant entre les prioritats de l'estratègia del programa.

[Entrevistat 227] El problema que tenim amb el tema aquest dels comentaris és una cosa molt bàsica, que és donar, sense ser Servei d'Atenció a l'Audiència, resposta als comentaris que t'arriben. Com que anem molt justos de mans, el que et deia, que no tenim persones que s'encarreguin d'això, moltes vegades es queden sense respondre.

[Entrevistat 364] Clar, jo veig... pensant aquí, i dius "és que això aquí no funciona" o no tenim ni capacitat ni recursos ni li donem la importància que té per això (moderar les comunitats).

[Entrevistat 364] Ho intentem però és molt difícil, vull dir, potser penges una promo si fas un tuit, però dedicar-te "a full" és molt difícil, mirar si tot es porta al mateix estil, si s'atén les preguntes que fa l'audiència, és que no podem.

[Entrevistat 942] Sobretot es nota també a l'hora del directe... clar, el directe, joestic amb dos ordinadors alhora, anant tirant els tuits, que el que és bo és que, com que ja tens els continguts abans, m'organitzo ja, m'ho deixo tot preparat, excepte les enquestes, que no pots, però la resta... el problema és monitoritzar alhora, i clar... si has de respondre a l'audiència, posar "likes", anar tirant... vull dir, sí que és impossible (ara)...

Així mateix, la falta de recursos té un impacte directe sobre la capacitat d'innovació dels gestors. Segons els entrevistats, aquest és el principal obstacle per a la materialització d'iniciatives específiques i per al seu manteniment durant el temps (p. ex. Facebook Live). Això, que se suma a la manca percebuda de recursos tècnics, així com a altres factors ambientals com ara la comunicació interna, es converteix en una barrera per a l'evolució digital i social del programa. Segons els gestors, sovint es tracta d'accions puntuals que es podrien dur a terme amb el suport d'un nombre mínim d'efectius i recursos. Però topa també amb la saturació de la redacció digital, que no pot assumir aquest increment de l'activitat, per petit que sigui. A més a més, una altra causa que s'esmenta és la falta de perfils especialitzats que puguin dur a terme tasques per a les quals els gestors o la redacció digital no estan preparats (p. ex., producció).

[Entrevistat 227] És el que et deia, tenim poques persones dedicades a això de manera que puguin dedicar-se a crear productes específics per a xarxes més enllà d'aquests vídeos nadius...

[Entrevistat 557] Quan fem una cosa d'aquestes sempre hi ha el suport del càmera i jo de redactora, que he fet moltes de les feines de producció perquè no tenim productora.

[Entrevistat 346] Ho miràvem a vegades, ens ho miràvem (provar aplicacions com Facebook Live), és que falta equip, és un programa que falta gent...

Així doncs, una de les situacions més recurrents on s'esmenta una manca de recursos és en la creació de nous comptes a les xarxes socials. Tot i que en el següent punt analitzarem els criteris que influeixen en l'elecció de les xarxes del programa, cal destacar aquest element com a condicionant fonamental. Una part important dels gestors s'ha plantejat ampliar la presència del programa a noves xarxes, algunes d'elles emergents (p. ex. Telegram o Snapchat), amb l'objectiu fonamental d'arribar a nous públics.

Davant d'aquesta decisió, són conscients de la càrrega de treball que comporta afegir un nou perfil a la gestió diària del programa. Això serveix com a argument per reclamar un augment dels recursos humans o una modificació de l'estratègia fixada per la redacció digital que permeti redistribuir la càrrega de treball i donar cabuda a nous perfils. Cal afegir que aquesta voluntat també encaixa amb un perfil de gestor amb un alt nivell d'autoexigència, un factor que ha estat decisiu a l'hora de valorar si es podrien mantenir els nivells de qualitat, tot ampliant la presència social del programa.

[Entrevistat 861] Hi havia ganes de fer un Instagram, però com que tenim els recursos que tenim, llavors el que tenim ho hem de poder mantenir; si amb el que tenim ja no tenim prou recursos per mantenir-ho dignament... no volíem obrir nous fronts.

[Entrevistat 557] “Vull tenir Facebook, Twitter, i vull tenir Instagram”. I tu dius: “Qui el portarà, em passaràs fotos del making of, em passaràs fotos de bambolines per poder posar?”.

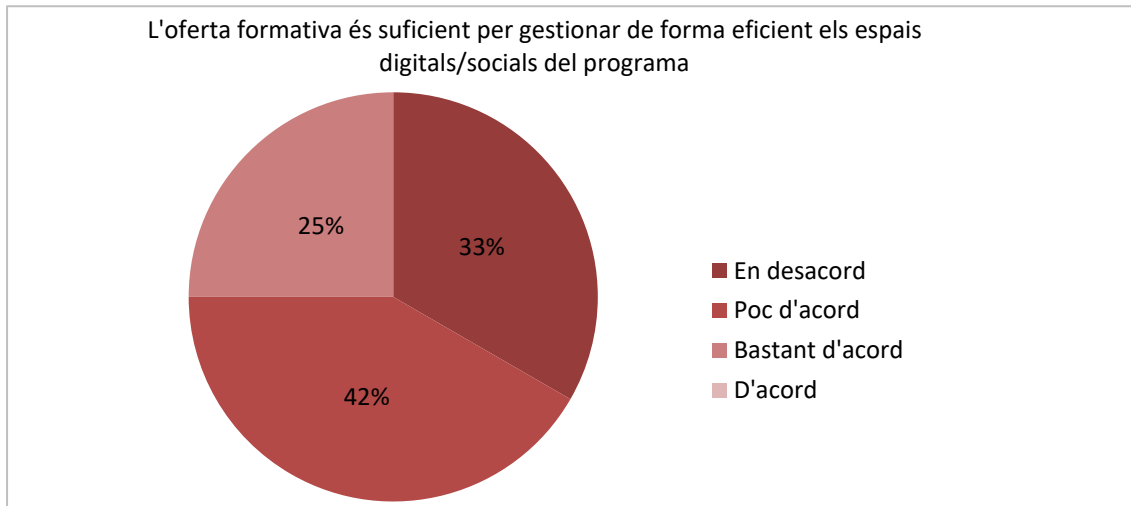
[Entrevistat 227] Vam fer una prova pilot interna, d'un canal de Telegram, i vam estar uns dies informant a Telegram, però al final no hi ha mans...

[Entrevistat 529] Snapchat (...) el problema és ja de gestió, eh... és molt difícil arribar a tot arreu amb els recursos que tenim nosaltres, eh. I, per tant, Snapchat sí que sabem que seria interessant, perquè té un públic molt adolescent, que és una part important del nostre públic, no majoritari però una part important, i segurament seria interessant, però ara mateix és difícil (d'assolir).

El factor econòmic també implica una quantitat limitada de recursos a les licitacions. Aquest tipus de gestió és igualment propensa a experimentar una sobrecàrrega de treball per complir amb els objectius pactats entre l'empresa i la redacció digital. En molts casos, aquestes sobrecàrregues s'assumeixen per mantenir la qualitat del servei, conscients que el pressupost destinat a la gestió digital del programa és sempre inferior al temps necessari que requereix complir amb l'estratègia dissenyada per la redacció.

[Entrevistat 942] Hi ha un pressupost mínim per fer l'estratègia i llavors, clar, si has de fer més coses. És com... que no es pot, més que res per temes econòmics (el que no es duguin a terme més propostes a les xarxes socials), jo crec que és més de recursos econòmics no previstos que no d'una altra cosa.

Apunt: L'escassetat dels recursos humans i tècnics afecta un nombre elevat de tasques que duen a terme els gestors i la redacció digital. Hi ha la sensació generalitzada que la gestió digital i social és il·limitada, especialment si la dedicació del gestor és parcial. En general, els entrevistats consideren que els recursos actuals no són suficients per complir adequadament amb l'estratègia del programa. Es mostren especialment preocupats per aquelles tasques relacionades amb l'atenció a l'audiència i l'experiència d'usuari, i es consideren fonamentals en un mitjà de servei públic. En aquest sentit, donada la dificultat per ampliar els recursos humans, es podria plantejar atorgar major importància a les tasques assenyalades pels gestors, tot analitzant les conseqüències per a l'estratègia corporativa i de programa.



Gràfic 485. Percepció de necessitat de recursos formatius per part dels gestors de Televisió de Catalunya.
Font: Elaboració pròpia

L'oferta formativa (formació i materials) és una de les solucions més esmentades pels entrevistats per fer front a la manca de recursos humans i tècnics. Els gestors demanen formació, majoritàriament, en les següents àrees:

- **Eines d'anàlisi i rutines:** processos d'anàlisi d'audiències a la CCMA, eines disponibles i usos actuals.
- **Anàlisi de les audiències lineals:** principals indicadors i interpretació dels targets de consum.
- **Anàlisi de les audiències digitals:** principals indicadors de captació web i de consum directe o a la carta i indicadors de rendiment de captació des de les xarxes socials.
- **Anàlisi de les audiències socials:** indicadors de rendiment de l'estratègia i anàlisi de la interactivitat de l'usuari.
- Anàlisi de la competència (tipus *benchmarking*): audiència digital i de xarxes socials i estratègia.
- **Ús de noves aplicacions d'emissió *live-streaming*:** realització i anàlisi del rendiment obtingut.
- **Estratègia de pagament a les xarxes socials:** fonaments, indicadors principals i desenvolupament d'estratègies a Facebook i Twitter.

Els obstacles a l'hora d'organitzar aquestes formacions provenen de múltiples fronts. El primer front és el temps que els gestors poden dedicar a aquestes tasques, tenint en compte la saturació laboral que descriu una majoria dels entrevistats. El segon front és de tipus logístic, perquè aquestes formacions siguin reconegudes per l'empresa han de ser organitzades pel departament corresponent de la Corporació, que també té problemes de pressupost. El tercer front és la indefinició dels gestors a l'hora de demanar aquest increment de formació; no detectem un consens sobre les àrees prioritàries, les entrevistes revelen que els professionals parteixen de nivells de coneixement força diferenciats.

Per últim, la relació contractual dels gestors, així com el temps de dedicació (en el cas que siguin interns) dificulta que els departaments corresponents puguin desenvolupar plans de formació d'acord amb aquesta realitat. En aquest sentit, els gestors que provenen d'una licitació no reclamen aquest increment formatiu. Es podria assumir que els professionals que provenen de productores es troben davant la mateixa situació, tot i que les entrevistes han detectat que aquest col·lectiu no està tan especialitzat i, per tant, demana poder acollir-se a un pla de formació contínua.

[Entrevistat 912] Estaria molt bé... que es fes algun curs a nivell de tele pensat d'una manera no tant de fer servir les xarxes sinó de la importància que tenen les xarxes, que la gent adquireixi una mica de consciència, i aquí el que noto és el: "No, no, és que jo no faig servir això."

[Entrevistat 338] Fer molta formació i... ja. Estar molt més al dia de tot, i a mi m'agradaria més fer anàlisi de les coses, saps? Com això que et dic... hi ha les audiències, quines són les coses més buscades, tenir més capacitat de visió global, per dir: "Eh, no, tirem més cap aquí, tirem més cap allà." Poder fer més estratègia...

[Entrevistat 487] Jo sí que trobo que a nosaltres ens falta més formació, però després no saps com tens el temps per fer-ne.

[Entrevistat 285] Trobo més d'estar més a l'última que... que t'assabentis de les coses, perquè també sap greu, com qui diu, quan estàs fent aquesta feina, o sigui una mica de formació de tant en tant jo crec que sí, que ens en falta una mica. Que fos regular...

Aquestes qüestions fan que una part dels gestors adverteixin d'un fenomen de formació no reglada cada cop més comú. Amb la formació no reglada es refereixen a les accions formatives específiques que han de dur a terme ells mateixos amb altres membres de l'equip del programa o amb altres gestors menys especialitzats. Aquesta situació, continuen, els suposa un important volum de feina que hauria de ser assumit, segons ells, per altres departaments.

Les accions varien considerablement en funció del perfil, però admeten que és comú trobar-se amb professionals que han de gestionar les xarxes socials d'un programa sense cap formació ni experiència prèvia, tant interns com de productora. Això, conclouen, afecta especialment la càrrega de treball de la redacció digital. Com a punt de trobada i coordinació entre gestors, són sovint els que reben aquestes peticions.

[Entrevistat 227] No fem formacions formals en el sentit d'en convoquem, ens reunim en un lloc i tal, però sí que n'hem fet molta a l'equip.

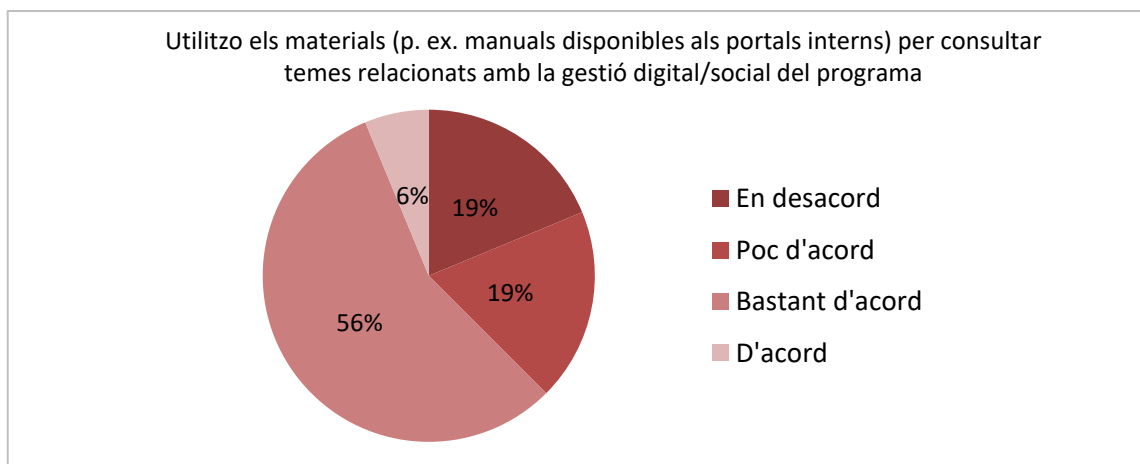
[Entrevistat 338] Jo em passo el dia fent formació a gent, ara perquè faig una feina que no tinc tant contacte amb programes, però em passo el dia explicant a gent com s'han de fer els posts, els... Gent que no en té ni idea de res i és de 0. Com si fos la teva mare o la teva àvia...Cal molta formació.

[Entrevistat 942] No... tothom més o menys sap què és Twitter o Facebook i tenen el seu Twitter i Facebook i fan coses. Però clar, no saben... les stories, segons quines coses no les saben. Per exemple, tu fas les iconetes... tampoc saben com treure aquelles iconetes, o no saben com retallar una URL molt llarga. Són petites coses.

[Entrevistat 664] El reciclatge de la gent no és bo, quan algú deixa de ser útil per a una funció pot, ha, de ser útil per a una altra...Tota aquesta tasca (de formació) en una població tan gran no es fa (bé).

Apunt: Una part important de les formacions demanades pels gestors ja s'han dut a terme en el passat o se'n preveu l'organització. En aquestes formacions s'involucren múltiples departaments, que s'enfronten també a la manca de recursos humans disponibles. Davant d'això, els gestors demanen una atenció més personalitzada, tant pel que fa a les qüestions de gestió com d'interpretació d'audiències. Aquesta assistència, però, no pot ser assumida per la redacció digital ni pels departaments corresponents. La diversitat de perfils de gestors afegeix complexitat a l'hora de dissenyar formacions adients per a tot el col·lectiu. I les formacions no reglades sobrecarreguen la redacció digital. S'obren, per tant, dos fronts: la creació de programes de formació específica en les àrees que s'han detallat en aquest apartat i la normalització de la formació no reglada en àrees menys complexes; que puguin ser ateses adequadament, sense que això impacti negativament en la rutina dels professionals de la redacció digital i d'altres gestors que formen membres del seu equip.

5.4.4.4.1. Materials



Gràfic 486. Ús de materials per part dels gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

Els entrevistats són conscients, com hem vist, de les dificultats que té la redacció digital i altres departaments per oferir formació continuada a totes o a alguna de les àrees que marquen com a prioritàries. No obstant això, consideren que l'elaboració i distribució de materials relacionats amb aquestes àrees pot ser una de les solucions viables per pal·liar

aquesta mancança i per reforçar d'altres àrees on la redacció digital ja ha elaborat materials, però sense actualització.

Una majoria dels professionals declara que ha fet servir en algun moment els materials subministrats per la redacció digital. Com a material, els gestors es refereixen principalment a:

- Manuals de creació de perfils a les xarxes socials.
- Manuals de noves aplicacions socials: Periscope, Facebook Live, InstaStories, etc.
- Criteris de publicació i moderació de comentaris.
- Organització de campanyes de participació.
- Llibre d'estil: presència i ús de les xarxes socials a la CCMA.

A banda d'aquests materials, troben que un llibre d'estil unificat amb les línies mestres de l'estratègia de TV3 a les xarxes socials seria un instrument idoni per donar a conèixer els objectius corporatius, així com d'altres aspectes més específics vinculats amb la interacció i la participació de l'audiència. La solució, continuen, passaria per ampliar l'apartat existent al llibre d'estil actual. De fet, una part dels gestors declara haver tingut accés a documents que contenen part d'aquesta informació, i valoren que és necessari mantenir una actualització constant perquè siguin realment rellevants en la planificació diària dels programes. En definitiva, un llibre d'estil específic per la part social, amb actualització regular i difusió constant de la redacció cap als gestors.

Amb això, esmenten dos possibles obstacles per a la creació d'aquest llibre d'estil: per un costat, la naturalesa única de cada programa (contingut, estructura de l'equip, recursos econòmics, etc.) dificulta que es pugui oferir un contingut homogeni per a tots els programes i que alhora sigui flexible per adaptar-lo a les condicions específiques quan sigui necessari. Per un altre costat, el temps disponible per a la consulta i el tractament d'aquests manuals és limitat i els mateixos professionals reflexionen sobre les expectatives d'ús real en funció d'elements com el format, l'accés o la temàtica.

[Entrevistat 529] A vegades ens han enviat materials, ens han marcat, ens han donat consells tipus, coses per millorar, i això realment per a nosaltres és molt útil.

[Entrevistat 265] Doncs ara me'n recordo, sí, d'un document que era com de consignes d'estil a xarxes de tres o quatre pàgines: m'agradaria tenir-ne més, però aquest era útil, perquè era pràctic.

[Entrevistat 227] Home, estaria bé tenir unes línies d'actuació genèriques i que tu les poguessis adaptar al teu camp (...) a xarxes necessitem manuals, necessitem explicar, necessitem que la gent (equip del programa o altres gestors) es pugui enganxar a algun lloc.

[Entrevistat 942] Clar, si el que passa és que mira, el (meu programa) ja et dic...és que hi ha coses que potser sí que pots tenir un manual però n'hi ha d'altres que potser no contempla totes les possibilitats.

Sobre el darrer punt, cal emfasitzar que la situació descrita pels gestors no és la ideal per a la consulta. Els entrevistats atribueixen a aquests materials una gran importància, perquè els perceben com una alternativa a la formació. Però són conscients que davant la consulta

dels materials ja disponibles, prefereixen un assessorament personalitzat, que reben en molts casos a través de formació no reglada de membres de la redacció digital. Per tant, ens trobem davant la paradoxa que els entrevistats demanen una ampliació significativa de l'oferta de materials, però reconeixen un baix ús dels que han tingut disponibles fins ara.

[Entrevistat 557] “Ai, és que no hi ha un manual”... I davant del material... que a mi també em passa... llegir-te un totxo és un pal, val?

[Entrevistat 563] Hauria de (consultar els materials), probablement. Però sí que és veritat, que sí que estic (amb un redactor digital), i (aquest redactor) m'explica coses... Per què he de llegir documents? Potser els hauria de llegir, però no recordo haver-ne llegit mai.

[Entrevistat 227] Però els manuals són útils per a tots. Però bé... és difícil, pel temps que tenim tots, agafar un manual i posar-t'hi.

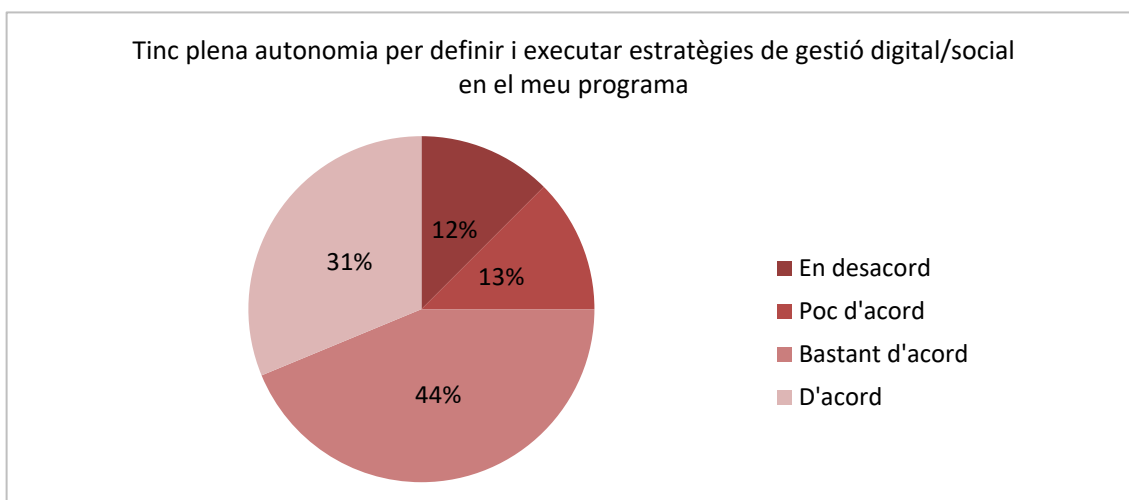
També s'ha de tenir en compte que part d'aquest desús dels materials pot estar vinculat al sistema de distribució. Una part dels entrevistats considera que la generació de materials ha d'anar acompanyada d'una reformulació en la forma de distribuir-los. Per una banda, perquè l'espai escollit per allotjar-los (*Confluence*) és un portal intern al qual no tenen accés els gestors externs, cada cop més nombrosos. I, d'altra banda, perquè no hi ha un protocol establert sobre quins han de ser els materials que es generin/actualitzin per a la seva distribució interna i externa.

[Entrevistat 557] És difícil que la resta de la casa vagi a *Confluence* a mirar manuals o ni el “pantallacito”, és més fàcil que tu els expliquis quatre coses i ja està.

En conjunt, la demanda de materials se suma a la de formació, i, per ara, la manca d'aquests elements se supleix amb un augment de l'assessorament personalitzat; que deriva en un increment de la formació no reglada assumida per la redacció digital. Es fa palès que hi ha qüestions que afecten el format, el canal i l'estratègia de distribució actual d'aquests continguts. Davant d'aquesta realitat, els gestors insisteixen que la configuració actual de la redacció digital no pot assolir un tasca d'elaboració i actualització de materials i mantenir adequadament els seus serveis.

Apunt: Els gestors reclamen un major nombre de materials i l'actualització dels ja existents. Destaca la demanda d'un llibre específic de xarxes socials que contingui la informació clau sobre l'estratègia corporativa. Tot i aquesta demanda, els gestors admeten que prefereixen suplir la manca de formació reglada amb un assessorament personalitzat per part de la redacció digital. Les raons principals són el format, el contingut, la plataforma de distribució dels materials i el temps disponible per a la consulta. S'obren els mateixos fronts que amb la qüestió de la formació: dificultat per establir materials d'ús general davant la casuística de cada gestor i programa i manca de recursos de la redacció digital per assumir aquesta tasca.

5.4.4.5. Autonomia professional i motivació



Gràfic 487. Percepció d'autonomia professional segons els gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

L'autonomia professional percebuda pels gestors és alta entre la majoria. Aquesta percepció, aclareixen, està estretament vinculada a l'estratègia/planificació digital i social pactada amb la redacció. Aquest acord depèn directament de factors com la relació contractual del gestor, l'especialització en la gestió digital i social, els recursos disponibles (econòmics i humans) i les necessitats específiques del programa en qüestió, entre d'altres. Així doncs, la redacció supervisa regularment l'activitat dels programes per comprovar si compleixen amb els objectius corporatius i la planificació acordada. Això no és considerat "per se" motiu de falta d'autonomia per part dels entrevistats, que assumeixen que hi ha un grau moderat de llibertat per adaptar l'estratègia i la planificació a curt o mitjà termini, en funció dels factors que hem esmentat.

D'altra banda, els gestors tornen a destacar la comunicació interna com a element clau que en aquest cas pot afavorir un major nivell d'autonomia professional. De fet, els entrevistats que declaren un grau més elevat d'autonomia són els que valoren més positivament la fluïdesa de les comunicacions amb la redacció digital. Si el nivell de comunicació no és l'adequat, aclareixen, l'autonomia es veu directament o indirectament afectada.

[Entrevistat 942] Tu ho decideixes lliurement, però també hi ha uns criteris editorials que tenim clars per tot el que fem, no?

[Entrevistat 942] Jo, vull dir, em miro (el programa) i jo trec els fragments que crec que poden funcionar millor... però tampoc em donen cap directriu... que per una banda està molt bé, perquè el missatge és: "Fes el que vulguis, confiem en tu". Superbé.

[Entrevistat 912] (El meu nivell d'autonomia era) molt alt, jo no vaig tenir cap mena d'imposició de res.

--

[Entrevistat 346] Hi havia passos que jo no coneixia, tenir accés a X coses...però hi havia un pas B que no tenies, torna al procés, aquest community necessita això, perquè ho necessita, torna a cap de continguts de TV3, a mitjans digitals no sé què. Quan arribes aquí et falta també això... si m'ho diguéssiu jo ho podria demanar tot alhora, però no ho sé, i això sí que em va molestar bastant, perquè em limitava.

Així mateix, tornant a la resta de factors que afavoreixen un major grau d'autonomia, els professionals opinen que l'antiguitat del programa i la forma de producció són claus. Per una banda, troben que un programa de llarga trajectòria ha pogut madurar la seva estratègia/planificació digital i social modificant-la al llarg del temps i adaptant-la a l'evolució de les línies estratègiques de la redacció. Aquest factor també és un argument d'autoritat que aquests gestors poden fer servir per implementar canvis o mantenir estratègies amb un major nivell d'independència de la redacció.

D'altra banda, quan el factor de l'antiguitat se suma al de producció (externa), el grau de llibertat del gestor augmenta. Es veu potenciat, segons els professionals, per la distància física i una comunicació menys freqüent amb la redacció digital. Això no vol dir que la comunicació sigui menys efectiva o eficient, sinó que aquests gestors tenen una percepció d'autonomia significativament superior quan s'acredita una llarga trajectòria i l'estratègia es gestiona directament a través de la productora, especialment quan no hi ha un acord marc que faci de mitjancer³⁵⁴.

[Entrevistat 573] Som bastant autònoms i també tenim un contacte bastant constant, és a dir, si no passa res d'especial més o menys tenim establertes unes línies d'actuació, i amb això anem fent.

[Entrevistat 346] Consultava alguna cosa, amb aquell document inicial, que ho anava canviant sobre la marxa perquè anava adquirint coneixement sobre el programa, al llarg del temps...

[Entrevistat 348] Hi havia coses que, entre cometes, tiràvem pel dret, perquè consideràvem que no afectaven amb una estratègia general de la casa, i quan hi havia accions que interessaven anàvem al departament.

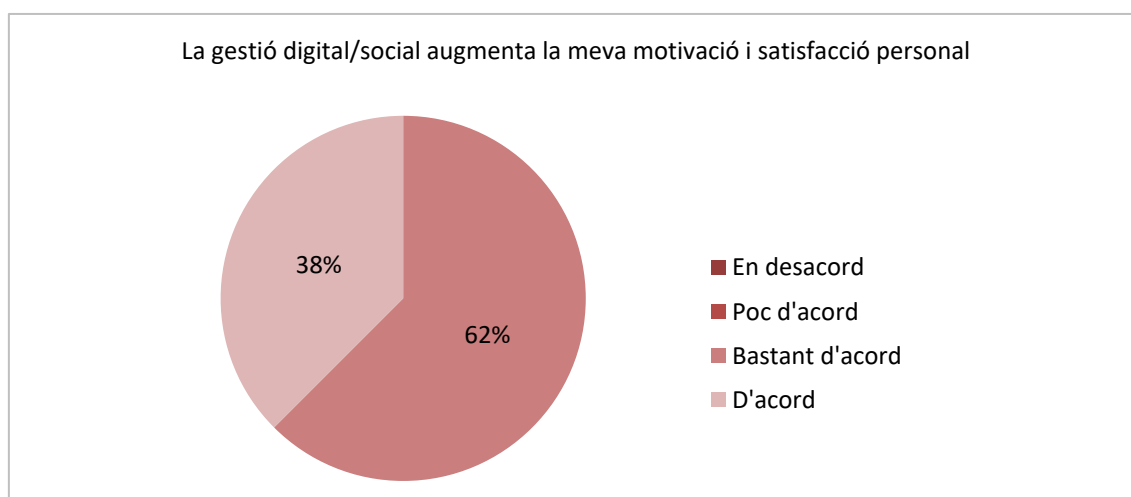
Per últim, la percepció d'autonomia professional impacta directament sobre la motivació d'una part dels entrevistats, que tenen la impressió que les productores i els gestors externs gaudeixen d'un major grau de llibertat, per factors que van més enllà de l'antiguitat i el tipus de producció. Concretament, una part dels professionals opina que els gestors externs compten amb millors eines i més coneixement per implementar i optimitzar l'estratègia dels seus programes. Això se suma, continuen, amb la percepció que la redacció digital és més laxa sobre la supervisió d'aquests professionals. En part per la distància física envers el gestor extern, i, en part, perquè les productores imposen un

³⁵⁴ Això no vol dir que no hi hagi unes línies d'actuació establertes, tot i que són de caràcter més genèric que les que s'estableixen en l'acord marc.

grau d'autonomia més alt per dissenyar la seva estratègia, tot vigilant que no contravinguin els seus objectius particulars.

Aquestes circumstàncies fan que els gestors interns tinguin la percepció que més control de la redacció digital sobre els seus programes és conseqüència, total o parcial, d'una menor capacitat de supervisió dels programes que es gestionen externament³⁵⁵.

Apunt: Els gestors perceben en general un grau d'autonomia professional adequat, que es tradueix en el que qualifiquen d'un nivell moderat de llibertat per a l'aplicació de canvis en l'estratègia i/o planificació dels seus programes. No obstant això, els entrevistats detecten diferències significatives quan la gestió és externa, especialment quan es tracta d'una productora. En aquests casos, opinen que aquesta fórmula de gestió gaudeix d'una major autonomia professional, per la dificultat de la redacció digital a l'hora de supervisar-la. L'efecte principal és un impacte negatiu, tot i que mínim, sobre la motivació dels gestors que se senten més supervisats en comparació amb els seus homòlegs externs.



Gràfic 488. Grau de motivació relatiu a les tasques de gestió digital/social segons els gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

L'impacte del grau d'autonomia professional sobre el grau de motivació dels professionals és mínim. Un grau menor de llibertat per gestionar els espais digitals i socials dels seus programes està relacionat amb un malestar de tipus professional, però no sembla implicar una disminució de la seva motivació personal. En tot cas, les entrevistes revelen que la motivació esdevé un element fonamental per a la qualitat de la gestió digital i social. Sense aquesta motivació, reconeixen, difícilment es podria garantir que l'estratègia/planificació digital compleixi adequadament amb els objectius marcats.

[Entrevistat 912] Fins al (any) teníem una activitat molt nul·la, no teníem Instagram, el Facebook era molt puntual, no aprofitàvem el contingut. Però no era qüestió de la persona que hi havia, simplement no teníem un perfil que li motivés aquest tipus de feina.

³⁵⁵ Per complir amb el protocol ètic i donada l'elevada possibilitat d'identificació dels entrevistats, no oferim cites de les entrevistes associades a aquest subapartat.

En tot cas, la motivació és un element complex de descriure i mesurar. Els gestors la defineixen a partir de múltiples factors que no només impliquen les tasques que duen a terme per al programa i la seva relació amb la redacció digital, sinó que es nodreix d'altres experiències de la seva rutina diària, laboral i personal. L'abstracció que l'envolta dificulta extreure els elements comuns a una majoria d'entrevistats i, amb això, operacionalitzar-la perquè es pugui tenir en compte per a futures intervencions.

Així doncs, una part significativa dels gestors afirma que la motivació està, en primer lloc, lligada a la relació entre càrrega de treball i recursos disponibles (humans, econòmics i tècnics/logístics). Si aquests elements no compleixen les expectatives dels professionals, com hem observat en apartats anteriors, el nivell de motivació es veu afectat. Com a conseqüència, sorgeix el risc que una baixada en la motivació minvi la capacitat d'innovació/iniciativa del gestor.

Paradoxalment, tot i que els professionals reconeixen que els recursos no són els adequats i que altres factors com ara la comunicació interna és ineficient, això no sembla tenir un efecte directe sobre la motivació i satisfacció personal declarada. És a dir, les condicions de treball són adverses segons la majoria, però, independentment d'això, la feina que duen a terme causa un nivell elevat de motivació, com s'observa al gràfic 5.1.

[Entrevistat 338] La sensació que té tothom és d'ofec general i de no sé què he de fer i no sé què està passant, que és una sensació que jo crec que a xarxes ens passa molt, ...i més quan toques ja temes d'actualitat, ja és...doncs una mica voràgine.

[Entrevistat 227] Vaig intentant mirar tot el que puc, per exemple el meu mòbil, cada tuit o cada retuit que fa (el programa), que són moltíssims, m'apareix, perquè estic tot el dia amunt i avall i he d'estar sabent què fem i què no fem. És una tortura.

[Entrevistat 912] La veritat és que crema, crema perquè no es presta molta atenció i els equips són petits...

Al marge de la qüestió dels recursos, un altre element que afecta la motivació dels entrevistats és precisament el grau d'implicació i predisposició dels equips dels programes. Els equips mostren, en general, un grau baix d'implicació a l'hora de participar i/o facilitar les tasques digitals i socials. Amb això, una major o menor sensibilització dels equips amb les tasques que du a terme el gestor deriva també en una capacitat més o menys elevada d'iniciativa i innovació.

La col·laboració de l'equip, juntament amb els factors que hem esmentat en el paràgraf anterior, poden afectar significativament el desenvolupament digital i social del programa i el benestar dels gestors. En aquest sentit, els entrevistats descriuen un sentiment de frustració que ve influït per factors com, de nou, la sensibilització, el grau de comprensió de l'equip³⁵⁶ i el nivell de suport que reben.

³⁵⁶ Amb el grau de comprensió ens referim al nivell de coneixement que l'equip del programa té sobre les tasques que desenvolupa el gestor.

[Entrevistat 338] Depèn de qui enganxis canvia molt... hi ha programes que són un desastre i n'hi ha molts que acabes claudicant una mica... (perquè no estan motivats).

[Entrevistat 942] Sempre anàvem tard, sempre anàvem tard, perquè no hi havia una predisposició d'equip de voler entrar en aquestes coses (tasques digitals i socials).

Aquests resultats estan estretament vinculats amb els que es mostren en l'apartat sobre comunicació interna. Reforcen la idea que l'organització actual de les relacions (entre el gestor i l'equip del programa) no fomenta un ambient de treball adequat per a una part dels entrevistats. Aquest element se suma a la manca percebuda de recursos, que dificulta la innovació dels programes en els àmbits que són responsabilitat dels gestors.

En definitiva, els aspectes logístics i comunicatius (compartimentació de les decisions i recursos) i d'equip (conscienciació i predisposició a col·laborar) contribueixen a crear un ambient que la major part dels gestors qualifica d'advers. Es reforça, doncs, la sensació que la importància que l'equip associa a la seva feina dins de l'organització del programa que gestionen és mínima.

[Entrevistat 227] Jo crec que no es pot buscar un model; el que sí que ha de ser és una especialització de la gent i que el community manager no sigui l'última feina, saps? La pitjor considerada, perquè jo crec que avui dia ha de ser... si tens un producte bo has de tenir un community manager bo, i no pots dir... que sigui l'últim de la fila el que es posa a fer xarxes, perquè no surten. Perquè el programa no sortiria bé... si les xarxes en si no tiren.

[Entrevistat 942] Jo mai vaig fer vuit hores, mai, és una cosa que... quan vaig demanar (un canvi de càrrec) va ser per això, perquè et cremes, perquè són moltes hores, perquè ningú ho valora, això, i sembla que estàs fent una cosa que ho estàs parint (només) tu.

En els següents apartats aprofundirem en el paper de l'organització i els equips dels programes en la importància atorgada a les tasques de gestió digital i social. Una part significativa dels entrevistats considera que, més enllà de la redacció, és realment difícil trobar equips conscienciats que la gestió té la mateixa rellevància que altres tasques. I reivindiquen la importància de la seva feina per al funcionament global del programa.

Apunt: S'ha de destacar que la motivació és un element difícil de ponderar, perquè no es nodreix només de la rutina professional del gestor. En aquest sentit, també és un element complex per aplicar-hi correccions. Els gestors declaren un nivell elevat de motivació que sembla estar vinculat *per se* al seu càrrec, però no a la seva rutina professional. En aquest apartat, però, es destaquen els principals factors que afecten la motivació d'una majoria dels professionals: la gestió diària (volum de treball), la relació amb l'equip (percepció d'utilitat) i la manca de recursos. Dins d'aquests factors, hi ha elements que poden suscitar línies d'actuació específiques, com ara la relació amb l'equip del programa.

5.4.4.6. Procés de transició digital³⁵⁷

Els professionals afirmen que els equips dels programes on treballen, així com els departaments que no estan vinculats directament amb la gestió digital, es troben en un procés inacabat de transició digital. Segons els gestors, aquest procés ha viscut diverses fases estretament lligades a l'activitat de TV3, i de la Corporació per extensió, a internet; tot i que se centren en el darrer lustre³⁵⁸, que descriuen com un període d'intensa transformació digital i de l'activitat a les xarxes socials.

Els gestors reconeixen que hi ha hagut una millora de l'equipament, l'ampliació de l'equip de la redacció digital i la creació de perfils específics per a la gestió de les xarxes socials, que no necessàriament estiguin vinculats amb l'equip del programa. En canvi, no consideren que aquestes transformacions hagin tingut un impacte significatiu sobre la cultura professional de l'empresa, que encara consideren molt dependent del model de producció i distribució lineal.

[Entrevistat 664] Però t'ho dic perquè costa, costa virar una maquinària tan potent dirigida encara en un seguit de coses perquè les bases són aquestes (la lineal). És lent, és lent, és costós, té poc pes encara... ens costa. Fins i tot pensar els projectes d'entrada (amb el component digital i social), (...) la maquinària és massa clàssica encara en aquest sentit, i pesa massa la pantalla única. Cada vegada s'incorpora més... però costa molt, costa molt. Jo crec que encara tenim molta feina per fer, perquè... encara la televisió... és una maquinària, en aquest sentit, lenta.

La principal implicació d'aquesta dependència és, segons una majoria dels entrevistats, que les tasques de gestió digital i social són qualificades de menor importància que les lineals. Aquesta manca de consideració té dues conseqüències principals: per una banda, que una gran part dels processos que duen a terme es veuen afectats, alentits, per una escassa col·laboració de la resta de membres de l'equip. Per altra banda, per l'impacte negatiu sobre el seu nivell de motivació, vinculat a una falta de reconeixement i normalització de la seva feina dins dels equips i la resta d'estructures de la televisió. Això, aclareixen, deriva en un sentiment de solitud que disminueix, com hem tractat en l'apartat anterior, la seva capacitat d'iniciativa i d'innovació.

[Entrevistat 912] Falta prendre consciència, perquè és molt important que tot un equip treballi... estigui una mica amb una certa mentalitat digital.

[Entrevistat 557] Jo crec que la casa hauria de tenir més integrat el tema digital, que no el té. A vegades sí que es diu de cara a fora que és molt important. Però en realitat no el tenim prou integrat.

³⁵⁷ Les entrevistes en profunditat, així com les entrevistes de context, proven que el procés de transició encara és viu i s'alenteix per múltiples causes. Part d'aquestes causes s'han explicitat a l'inici d'aquest document i estan relacionades amb la creació de CRTV Interactiva, la creació de les redaccions digitals i l'evolució de la presència i activitat de televisió a internet. En aquest sentit, el present apartat és una aproximació específica a través de les percepcions dels gestors entrevistats i no és una anàlisi global del procés de transició. Per aquest motiu, els elements que es destaquen com a causants d'un alentiment del procés obeeixen a les impressions, experiències i opinions dels gestors i no a l'anàlisi conjunta de tots els elements d'aquesta tesi.

³⁵⁸ És el període d'antiguitat de la majoria de gestors entrevistats.

[Entrevistat 115] Les organitzacions són com són, i nosaltres estem en una estructura de programes en què és molt difícil tancar aquestes dinàmiques (digitals i socials).

En concret, opinen que l'oferta formativa és fonamental per pal·liar aquest procés. Específicament, es refereixen a campanyes de formació que tinguin l'objectiu de familiaritzar els equips i els departaments que no treballen de forma directa amb entorns digitals i socials. Tot i això, la majoria és conscient que la configuració actual de la redacció digital (pel que fa a recursos humans) i la situació econòmica no afavoreixen aquestes accions. Davant d'aquestes dificultats, una majoria demanen que es potenciïn campanyes de conscienciació en aquests àmbits, encaminades a despertar l'interès d'aquests col·lectius i sensibilitzar-los sobre les tasques que duen a terme els gestors digitals.

[Entrevistat 912] Estaria molt bé... que es fes algun curs a nivell pensat d'una manera no tant de fer servir les xarxes, sinó de la importància que tenen les xarxes (per al programa), que la gent adquireixi una mica de consciència i que aquí el que noto és el: "No, no, és que jo no faig servir això".

Els entrevistats insisteixen que l'interès i la motivació de la resta de membres de l'equip o d'altres departaments per les qüestions digitals i socials està lligada "sine qua non" a l'efectivitat d'aquestes accions; i troben que només una proporció mínima dels seus companys mostra un interès real per les tasques que duen a terme.

[Entrevistat 664] Ja no demanaria que coneguessin totes les eines disponibles, però sí que en el moment de començar un projecte contempléssim que el projecte és molt més global del que és l'emissió, i que no només penséssim en la distribució clàssica de la pantalla.

[Entrevistat 338] Jo el que crec que millor pot vendre el programa és la persona que l'ha fet. Però clar, moltes vegades la persona que ha fet el programa no en té ni idea, de xarxes.

[Entrevistat 364] En el moment actual encara prioritzen una mica la tele davant la part digital, m'agradaria que fos al contrari, que se'ns tingués més en compte, aquestes tasques...

A banda de les accions específiques per formar i/o conscienciar sobre els àmbits digitals i socials, una part significativa dels gestors apunten el factor de l'edat com a principal obstacle per al procés de transició. L'envelliment de la plantilla no és considerat "per se" la causa de l'endarreriment en aquesta transició, sinó que els gestors ho emmarquen en un escenari més complex, en el qual aquest envelliment se suma a un programa de reciclatge insuficient, la prioritització de l'àmbit lineal sobre el digital per a la producció i valoració del rendiment del contingut i l'interès i nivell d'ús personal d'aquests àmbits per part dels treballadors (p. ex., xarxes socials).

Amb això, els entrevistats consideren que aquests elements, en conjunt, tenen un efecte negatiu i directe sobre la capacitat d'innovació dels programes i, per extensió, de la televisió. Admeten que les causes poden anar més enllà del component d'edat, però situen com a solució principal la *confluència de gent més jove i de gent més antiga*.

[942] El problema està en el fet que la plantilla de TV3 no és gaire jove. Llavors esclar, jo crec que sí que pots fer un reciclatge, però jo crec que hi ha persones que... ja no sé... jo crec que necessita que entri gent jove...

[Entrevistat 557] Clar, qui ha vingut amb 25 anys i porta 30 anys treballant aquí, és molt difícil. que ara s'integri en aquesta dinàmica. "És que jo faig tele". No, tu fas continguts que es difonen per diferents plataformes, la tele entre elles, i això no em canso de repetir-ho sempre. Però per a ells "Jo faig ràdio, jo faig tele. Per a mi l'important és l'emissió per pantalla".

[861] Les xarxes socials jo crec que des de TV3 es podria treure molt més profit, tema web, tema tot. Sí, potser estan més enfocats al lineal...clar, també és normal si tu no tens aquesta percepció i has nascut sense xarxes socials... hi ha gent que pensa això que les xarxes socials no serveixen per a res.

--

[912] Ja independentment d'això (d'implementar campanyes de formació i de conscienciació), crec que és un problema global de la casa, la falta de confluïr gent més jove i gent més antiga. Jo ho veig molt en la manera de treballar, la manera del poc risc de fer les coses. És a dir, les estratègies de digital surten de voler-te arriscar i de voler provar coses que poden sortir malament, però que poden sortir molt bé.

Així doncs, un altre obstacle descrit pels gestors és l'escassa comprensió de les dades d'audiència digital i social per part dels membres de l'equip així com la importància que atorguen als resultats obtinguts en aquests àmbits. Al cap i a la fi, els entrevistats opinen que és un indicador més per analitzar la relació de la cultura professional de l'empresa amb aquests àmbits. Un resultat que ja hem destacat a l'apartat sobre l'aprofitament de les dades d'audiències, i que prova la forta influència de l'àmbit lineal sobre la valoració de l'èxit dels programes. La influència del que els gestors anomenen *la pantalla única* (l'emissió lineal) i la falta de capacitat per analitzar i donar sentit a les dades de consum digital contribueixen a allunyar els objectius del gestor i de la resta de l'equip del programa.

[348] Com està encara... crec que no hem fet l'exercici de de creure en una audiència global. Que encara continua tenint molt més pes Kantar.

[664] Al cap i a la fi, encara hi ha molt la idea que el consum principal és la pantalla i és la graella que s'emet clàssica i que la resta són complements (i no és així).

[557] Unes dades que no saben interpretar a vegades. I et diuen això i no estan convençuts però per a ells no és com les dades d'audiència (de televisió), que sí que les entenen de fa molts anys.

Per últim, és necessari afegir que els entrevistats consideren que s'ha registrat una millora en els darrers anys. Tot i això, consideren que el procés de transició presenta importants obstacles perquè hi hagi un canvi tangible de la cultura professional de l'empresa. Molts coincideixen que aquesta millora és encara insuficient i poc equitativa (concentrada en programes concrets), però no consideren que la redacció digital sigui la principal responsable. Com hem tractat al llarg de l'apartat, els professionals ho associen més aviat

a un procés de transformació orgànica i profunda del capital humà que conforma la plantilla de la televisió. No només a nivell de substitució i/o incorporació de treballadors joves amb perfil, segons aclareixen, de “nadius digitals”, sinó a nivell de l’escassa conscienciació dels professionals.

[912] Quan vaig aterrar aquí, va ser un desert. Jo crec que ara s’estan intentant fer coses molt xules, crec que hi ha un equip cada cop més potent, tot i que encara falta feina, i crec que s’està prestant atenció. Suficient? Potser encara no, però clar, des que jo vaig arribar fins ara, he vist una millora.

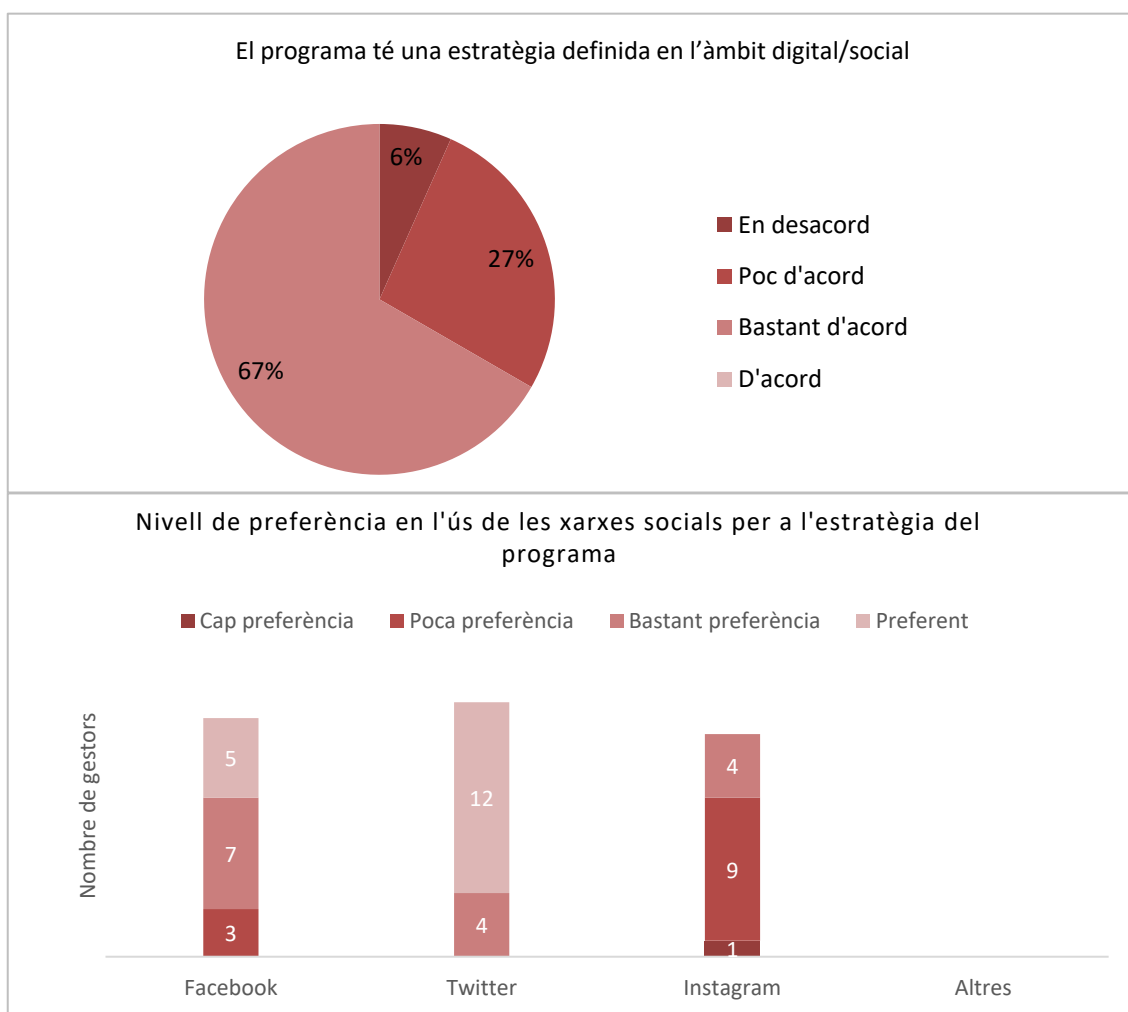
[942] Jo crec que TV3 està treballant molt bé, ara, crec que s’ha posat les piles i.. potser penso que el problema més gran que té TV3 és la conscienciació del seu personal, punt.

[Entrevistat 563] De molt temps que porto aquí, jo diria que fa uns anys el tema digital hi havia molts programes, és que no volien sentir-ne parlar, ni el contemplaven: “Ui, això, i la web” (i ara sí).

Apunt: Els gestors troben que la seva feina no és valorada adequadament per part dels equips dels programes on treballen. Aquesta manca de conscienciació o sensibilització l’associen a un procés inacabat de transició digital. Davant d’això proposen ampliar la formació en qüestions bàsiques per als membres de l’equip que no estan vinculats directament amb la gestió digital i social i la posada en marxa de campanyes de comunicació centrades a destacar les possibilitats d’aquests entorns per al desenvolupament global del programa. Cal destacar que aquest procés està directament vinculat amb la satisfacció laboral dels entrevistats.

5.4.4.7. Gestió de les xarxes socials i de les plataformes web

5.4.4.7.1. Estratègia digital i social i presència i funcions de les xarxes



Gràfic 489. Definició d'estratègia digital i social i preferència en l'ús de les xarxes socials per part dels gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

L'activitat dels programes a l'entorn digital i social passa per la definició d'una estratègia que, en funció del contingut, pot dissenyar-se a curt, mitjà o fins i tot llarg termini. La majoria d'entrevistats considera que el programa que gestiona té una estratègia definida en aquests àmbits. Molts afirmen que aquesta estratègia ha estat principalment desenvolupada per la redacció digital de TV3 via l'acord marc (en el cas dels gestors externs) o via planificació i supervisió (en el cas dels gestors interns). Aquesta estratègia o planificació estan condicionades per múltiples factors, molts dels quals ja han estat tractats en aquesta anàlisi: autonomia professional, comunicació interna, recursos disponibles, etc.

En tot cas, els gestors esmenten tres elements que determinen l'activitat del programa a l'àmbit digital i social: el gènere, la durada i la freqüència d'emissió del contingut. Els cicles són, lògicament, més llargs en el cas dels programes diaris i significativament més

curts en el cas dels setmanals. Això condiciona significativament la inversió de recursos, tot i que no sembla modificar substancialment el tipus d'activitat que els gestors duen a terme a les xarxes socials i a la plataforma web del programa (especialment en el cas dels gestors interns). Aquests factors tampoc condicionen els objectius corporatius que s'encomanen als programes i que marquen la línia d'actuació comuna (captació, experiència d'usuari i monetització). No obstant això, les característiques de cada programa poden provocar una dilatació dels cicles de promoció, moderació i difusió digital, les tres fases clau que els gestors qualifiquen de "columna vertebral" de la seva feina.

A més a més, les tasques que tenen a veure amb la plataforma web (creació i pujada de clips de vídeo, catalogació, redacció, etc.) varien considerablement entre programes. Difícilment un gestor extern les pot assumir. El motiu principal és el canvi en la política d'accés del personal extern als serveis corporatius de gestió de vídeo i de gestió web (p. ex., Deliverty). Aquesta situació dificulta que els externs puguin dedicar-s'hi sense que això suposi una sobrecàrrega de treball per al personal de la redacció digital de TV3 (que ha d'augmentar el suport) i la necessitat d'oferir la formació que requereixen aquestes eines.

Així doncs, els inicis de l'estratègia del programa comencen per l'elecció de les xarxes socials i dels objectius específics que es persegueixen amb els perfils, la plataforma web es crea per defecte. Aquesta decisió, que pot semblar intranscendent, condicionarà els recursos necessaris per implementar correctament l'estratègia social del programa així com el temps que hagi de dedicar el gestor al manteniment dels comptes. Amb això, els entrevistats descriuen tres problemes principals de l'elecció dels comptes. Aquests problemes, que passem a detallar a continuació, es veuen agreujats segons la fórmula de gestió escollida i el paper que pugui tenir la productora del programa (en coproduccions).

En primer lloc, la majoria d'entrevistats afirma que la decisió sobre la presència a les xarxes ve donada normalment des de la redacció digital, i en poques ocasions s'obre un procés de debat per prendre aquesta decisió de forma consensuada; i amb prou antelació. Aquesta situació està relacionada amb les reivindicacions dels gestors sobre la necessitat de millorar la comunicació interna i els processos de decisió (eficiència) entre la redacció digital i els programes.

[Entrevistat 265] Entrevistador: I si parlem de la presència... per què es va decidir crear aquestes xarxes i no unes altres?

Entrevistat: Jo en aquest cas va ser una mica perquè jo anava de la mà del departament de Xarxes i van ser ells. De fet, el perfil me'l van crear ells. I ja m'ho van donar fet... però no recordo... no recordo... sí que vam tenir bastantes reunions, però no recordo parlar d'a quins tipus de xarxes havíem d'estar (venia definit).

[Entrevistat 664] És una casa... a banda. No està integrat en els processos de... aquest procés es presta a això, no es presta a això (no es fa una reflexió). De la mateixa manera que et deia això només tindrà Facebook i Twitter, o també tindrà Instagram o altres coses, no ho sabem, d'entrada.

En segon lloc, una part dels professionals troba que la creació de perfils respon a una qüestió d'inèrcia, potenciada per la falta de debat i reflexió amb la redacció digital. Això fa que els comptes es creïn sovint sense una argumentació prou sòlida sobre els objectius específics que es persegueixen. Aquesta situació concorda, segons ells, amb la influència de l'experiència personal o professional dels equips o dels membres de la redacció amb aquelles xarxes socials que s'acaben escollint per al desplegament final.

[Entrevistat 529] Molt del personal de l'equip eren usuaris de Facebook quan va començar, i llavors es va crear allà...

[Entrevistat 338] Hi havia material... el Twitter estava clar, perquè volíem jugar el "second-screen", el Facebook jo crec que havíem de ser-hi.

[Entrevistat 346] Facebook i Twitter el van crear per defecte, Twitter per directe i Facebook com a xarxa. Ja estava tot fet, quan vaig entrar m'ho vaig trobar tot creat.

En darrer lloc, hem detectat que hi ha una situació d'herència de comptes que els gestors entrants perceben com una imposició. És a dir, quan es dona una situació de traspàs de perfils per canvi de gestor, el professional entrant no té, segons ells, capacitat d'opinió sobre la presència del programa en aquelles xarxes; i es veu obligat a assumir-les sense possibilitat d'esmena. Aquesta imposició ve donada tant per part de la redacció digital, com per part de la productora del programa (en funció de la fórmula de gestió escollida).

[Entrevistat 557] Jo és una decisió que vaig heretar, diguéssim, que no la vaig prendre jo.

[Entrevistat 364] Ja estaven obertes, quan vaig arribar aquí al departament hi havia algunes xarxes iniciades ja, no estaven fent tampoc gaire...

[Entrevistat 115] Una miqueta les xarxes em va venir donat, o sigui des que (productora) ho decidís. I em van dir que volien continuar amb Facebook i Twitter... .l'Instagram el motiu (de tenir-lo i no fer-lo servir) no ho sé.

A banda d'aquestes tres problemàtiques, durant la fase de creació/traspàs dels comptes, la disponibilitat de recursos adquireix també rellevància per als gestors quan se'ls pregunta sobre la possibilitat d'ampliar la presència social dels seus programes. Una majoria afegeix, a més a més, que la creació de nous comptes respon a una qüestió de manca d'objectius que puguin derivar en un aprofitament diferencial de la nova xarxa, en relació amb les que ja estan en ús. I afegeixen que s'ha imposat la qualitat del servei que es dona a les xarxes, on el programa ja és present per sobre del desig de ser-hi en un nombre elevat. Una ampliació de perfils sense una funció clara, conclouen, pot ser inclús contraproductiu de cara a l'usuari final de les xarxes que rebin menys atenció.

[Entrevistat 364] Ara des que jo vaig entrar ja hi havia Twitter i Facebook i es va obrir Instagram... jo penso que no (obrirem més xarxes), perquè si no podem atendre les actuals no n'obrirem més, perquè penso que no és una bona estratègia.

[Entrevistat 912] Si sortís alguna xarxa que realment diguéssim: “Ostres, aquí podem fer, podem ampliar l'univers de (programa), d'alguna manera per aportar”... però sí que és veritat que amb Facebook, Twitter i (...) aquestes *stories* d'Instagram, de moment estem ben coberts.

[Entrevistat 861] Instagram... parlant amb l'equip del programa hi havia ganes de fer un Instagram però com que tenim els recursos que tenim, llavors, el que tenim ho hem de poder mantenir, si amb el que tenim ja no tenim prou recursos per mantenir-ho dignament... no volíem obrir nous fronts.

Sobre això, els gestors també consideren que el “concepte d'empresa” i, en un sentit més ampli, l'estratègia corporativa centra la presència dels programes en tres xarxes: Facebook, Twitter i Instagram. Alguns també esmenten YouTube, però consideren que aquesta plataforma actualment només compleix la funció de repositori de vídeo, més que de xarxa social. És precisament aquesta concepció sobre on s'ha de concentrar la presència dels programes, els recursos i l'experiència prèvia i és l'experiència personal la que condiciona que molts hagin desestimat la creació d'altres comptes.

Tanmateix, una part significativa dels entrevistats ha reflexionat sobre la possibilitat d'obrir un perfil a Snapchat, amb l'objectiu d'augmentar la fidelització (més que la captació) de públic jove, “adolescents”. Aquesta possibilitat va adquirir força entre 2016 i 2017 amb el creixement de l'ús d'aquests públics a la xarxa a Espanya. Amb el pas del temps, afirmen els entrevistats, les expectatives sobre el potencial de Snapchat com a canal de captació i fidelització de públic jove van minvar; mentre que Instagram va evolucionar, oferint nous serveis que la feien més atractiva que la primera. Això, sumat a una estratègia corporativa que començava a fomentar la presència a Instagram, van fer que Snapchat quedés completament obviada.

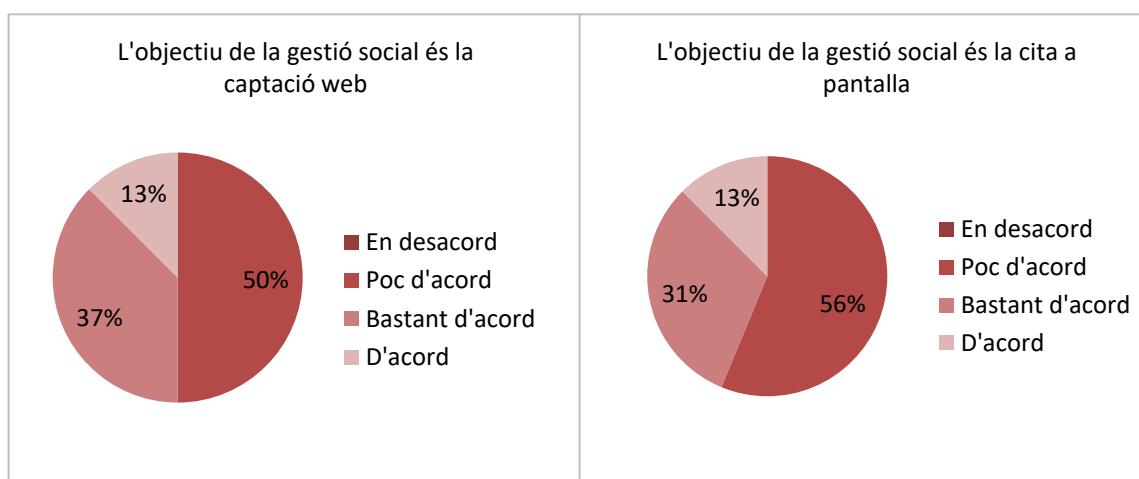
[Entrevistat 338] No, no, perquè ja... no és només per a aquest programa sinó per concepte d'empresa, perquè no en tenim cap... llavors no es va plantejar... el públic jo crec que tampoc no és tan jove per estar a Snapchat.

[Entrevistat 573] La veritat és que amb Snapchat havíem començat a fer algunes coses i funcionava, però sí que és veritat que requereix un esforç també que hem notat que Snapchat... Clar, potser no tens usuaris aquí... com als Estats Units, com perquè valgui realment la pena i realment la penetració dels *stories* a Instagram jo crec que ja va acabar per dinamitar una mica la presència de Snapchat aquí.

[Entrevistat 338] (Snapchat no, perquè) Instagram és que té això... fins i tot si n'hagués de treure una et diria que és el Facebook, que el Facebook de (programa) el podríem treure i passar-lo a TV3cat i que TV3cat fes la prèvia, i que TV3cat fes el recuperar el vídeo i “recupera'l sencer”, saps?

Així mateix, la decisió sobre la presència va lligada a unes funcions principals que s'associen a cada xarxa en les diferents fases de comunicació (abans, durant i després de l'emissió). Aquestes funcions venen fixades per la redacció digital, en la línia de l'estratègia corporativa. Tots els gestors, sense excepció, coincideixen en les funcions que s'atribueixen a Facebook, Twitter i, recentment, a Instagram a cadascuna de les fases de comunicació i segons els objectius corporatius. Això no vol dir que comparteixin aquestes funcions, ja que sovint és qüestió de debat amb la redacció digital.

En definitiva, aquest entrevistat sintetitza la idea general: [Entrevistat 115] *Veiem que pel seguiment en “second-screen” d’un programa, la xarxa (...) és el Twitter... tenim que per a la captació de trànsit i creació de comunitat al voltant d’un programa... la xarxa (...) és Facebook, i tenim que per mostrar més coses sobre l’univers d’un programa... per crear fidelització amb l’usuari, (és) Instagram.*



Gràfic 490. Grau d'acord amb els objectius de captació i de cita a pantalla segons els gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

La definició de la presència dels programes a les xarxes s'emmarca, com hem dit, en una estratègia i/o una planificació més àmplia, que defineix el tipus i la intensitat d'activitat que el gestor ha de destinar a cada perfil. L'activitat del gestor ha de complementar els objectius corporatius amb els objectius específics del programa. Sobre els objectius corporatius, els entrevistats insisteixen que des de la redacció hi ha una aposta clara per utilitzar els perfils com a eines de captació web i de cita a pantalla, per sobre de l'activitat encaminada a enriquir l'experiència d'usuari o la monetització de la xarxa.

[Entrevistat 861] Una mica l'estratègia de comunicació consisteix a portar l'audiència a pantalla i portar l'audiència al consum a la carta.

Per últim, a nivell de criteris de redacció, els gestors afirmen que la redacció digital defineix el format genèric de les publicacions, tot i que admeten tenir certa llibertat per implementar-hi canvis. Aquests criteris no semblen generar, a priori, cap problema, però una part dels gestors afirma que la prioritització de l'objectiu de captació fa que es forci la inclusió de l'enllaç cap a web pròpia a totes les publicacions. Aquesta fórmula pot arribar a ser contraproductent segons els entrevistats, especialment quan la xarxa pot assumir el contingut en nadiu sense necessitat de redirigir a l'usuari. Els exemples més recurrents són vídeos de curta durada que podrien oferir-se directament a la xarxa per no forçar l'usuari a arribar a una plataforma on es trobarà amb talls publicitaris. Amb el pas del temps, continuen, això pot generar un efecte rebuig que condicioni consums en el futur.

[Entrevistat 338] Al principi el que fèiem eren vídeos en nadiu del programa, però per estratègia de (redacció digital) diguéssim... van demanar que ho enviéssim al web. Jo crec que anaven millor

els vídeos aquests, que eren d'un minut, que fossin directament nadiu. Clar, clicar a la web, mirar una *publi* de 20 segons per un vídeo d'un minut i mig no et paga la pena.

La prioritització d'aquests objectius polaritza les percepcions dels gestors, especialment les d'aquells que consideren que les xarxes socials han d'anar encaminades a la creació i al manteniment de les comunitats digitals, a oferir valor afegit a l'emissió del programa i a crear i consolidar la imatge de marca.

[Entrevistat 942] (Sobre les funcions assignades a cada xarxa) sí que és cert que ja fa un temps que tenim la mateixa línia editorial (...), però esclar, no sempre va bé, això.

[Entrevistat 346] Jo vaig fer el que vaig poder. I sí que vaig fer una proposta una mica així conciliadora que aleshores la meua idea era seguir en la línia de crear trànsit (captació) però l'objectiu principal era generar comunitat a les diferents xarxes (interacció), i això és el que (redacció digital) em van dir que el seu objectiu era generar trànsit però que si jo volia fer-ho, doncs provem-ho, i era això, generar una mica de comunitat (mantenint el trànsit).

[Entrevistat 573] Nosaltres som partidaris de no fer passar tant per la web (captació) perquè veiem que la taxa de conversió és molt baixa. Entenc que els interessa molt donar visites al 3 a la carta i està molt bé, però a nosaltres el que ens interessa és tenir molta visibilitat.

[Entrevistat 348] L'únic que es fa... el que hem fet habitualment és generar contingut, o sigui fer de replicador de l'antena. No pensem en continguts pròpiament per a les xarxes, i això és un error.

Apunt: La creació dels perfils en les xarxes socials, així com les funcions que s'associen a cada xarxa, és considerada una de les decisions més rellevants per part dels gestors, perquè determina la inversió de recursos i la planificació general de la seva feina. Tots coincideixen en quines són les xarxes socials prioritzades per a la redacció digital, així com les funcions que s'assigna a cadascuna. No obstant això, el desplegament de perfils és interpretat per alguns com una imposició, i reclamen més poder de decisió. D'altres proposen solucions més conciliadores que passen per obrir un procés de reflexió, amb temps suficient, per prendre conjuntament la decisió. Segons hem detectat, això contribuiria que el gestor percebi un major nivell d'autonomia professional i que assumeixi plenament les tasques que se'n derivin. Una altra línia d'actuació és l'establiment d'un protocol d'herència dels comptes, que atorgui més importància a les indicacions dels gestors entrants per contrarestar la percepció d'imposició.

5.4.4.7.2. Planificació: promoció, directe i difusió

El compliment dels objectius de captació web i de cita a pantalla es distribueixen entre les tres fases de comunicació que hem esmentat: abans del programa o fase de promoció, durant el programa o fase de segona pantalla ("second-screen") i després del programa o fase de difusió. La importància que es dona a cada fase ve definida per la redacció digital, tot i que la intensitat de publicació en cadascuna pot variar significativament segons el tipus de programa i de gestor.

En tot cas, la fase de "second-screen" ha estat la que ha suscitat més respostes per part dels entrevistats, bàsicament per una qüestió d'inversió de recursos i de prioritització en l'estratègia corporativa. Perceben, doncs, les fases de promoció i difusió com menys

problemàtiques i, per aquest motiu, li atorguen menys rellevància. Aquí tractarem de destacar les realitats compartides per una part significativa dels gestors, davant la impossibilitat de detallar les problemàtiques particulars de cadascun a totes les fases de la comunicació digital i social³⁵⁹.

En primer lloc, s'utilitza Facebook i Twitter per a les tasques de promoció. Segons afirmen, sovint s'aprofita la programació encreuada de publicacions per nodrir les dues xarxes amb el mateix contingut. És, en aquest sentit, una de les fases que associen amb una menor inversió de temps. En tot cas, una part d'ells considera que a Facebook sí que hi ha un esforç en l'elaboració de continguts promocionals, tant en nadiu (a partir de 2016), com externs (enllaçats a plataformes pròpies). Aquesta inversió es fa perquè són conscients que el recorregut de les publicacions és més gran que a Twitter. Per aquesta raó, Twitter el fan servir per a promocions de curt termini. Solen ser publicacions de crida a la cita a pantalla i/o a l'emissió en directe per internet (via *streaming* a la plataforma pròpia), tot i que alguns tracten d'equilibrar el nombre de publicacions amb el de Facebook.

[Entrevistat 529] El nostre esforç en aquest tema bàsicament és crear cita. Vull dir és contínuament intentar prescriure el nostre contingut però a la cita analògica a la tele. Després durant la setmana els hi donem altres continguts, etcètera, etcètera. Però el nostre objectiu principal (amb la promoció) és derivar la nostra audiència de xarxes socials a la tele.

[Entrevistat 338] A l'hora de comunicar els continguts del programa per portar a pantalla... a Facebook començàvem (x) dies abans a comunicar i... fèiem un post al dia o dos, segons el d'allò... comunicant diferents aspectes del que tindria el programa o els continguts globals en una mena de sumari.

Amb això, el nombre i la diversitat de publicacions és superior a Facebook. La distribució d'aquestes publicacions respon a criteris de franges horàries que normalment venen analitzades i especificades per la redacció digital. Els gestors admeten que aquesta anàlisi facilita la seva feina, ja que els permet organitzar el temps de forma més eficient. Hi ha casos minoritaris en què són els mateixos gestors (normalment externs) els que poden fer aquesta anàlisi i fixar les franges de publicació, per la seva formació.

En tot cas, la freqüència d'emissió del programa determina en gran mesura el moment en el qual es concentra l'activitat. Una freqüència setmanal fa que les tasques de promoció es concentrin al llarg del dia de l'emissió, distribuint de forma més o menys homogènia la intensitat de publicació durant la resta del cicle, fins que es torna a emetre.

[Entrevistat 942] L'estratègia és generar cita a la pantalla perquè estiguin allà veient (programa) mentre estan al Twitter.

³⁵⁹ El protocol ètic també condiona que puguem fer referència explícita a casos concrets, tot i que el seu interès quedarà plasmat en el conjunt de l'apartat quan sigui possible.

[Entrevistat 283] El (dia que) s'emetia el programa, aleshores era el mateix dia del programa. Passar matí i tarda fent diferents talls, diferents avisos que avui hi haurà programa, la mateixa (hora).

[Entrevistat 573] És a dir, fer evidentment una feina de promoció del programa perquè al final el que intentem més que la gent ens vingui a veure el dia que ho emetem per la tele, perquè si no ens veuen, res no té sentit.

En segon lloc, s'utilitza Twitter per a la publicació "second-screen". L'ús de Facebook durant l'emissió no ha estat esmentat per cap dels gestors, que insisteixen que la consigna des de la redacció digital és concentrar tota la intensitat de publicació a Twitter. Afirmen que l'objectiu principal del "second-screen" és mantenir els usuaris sobre avís de l'emissió del programa, perquè la conversa actuï com a font de captació.

[Entrevistat 338] El "second-screen" és que anava superbé. Vull dir, clar, Twitter durant la setmana no té tant sentit, però el "second-screen" clar només per allò jo crec que ja s'ho val.

[Entrevistat 487] Si el "second-screen" no ha de ser potent et plantejes si realment has de tenir o no has de tenir el Twitter.

L'execució del "second-screen" varia significativament en funció del gènere del programa, tot i que el volum de publicació ve normalment definit a priori per la redacció digital, que fixa un nombre mínim i màxim de publicacions durant l'emissió³⁶⁰.

Per als continguts informatius diaris, la segona pantalla té també l'objectiu de captació digital (web i vídeo). Per aquest motiu, els gestors adverteixen que s'inverteix una gran quantitat de temps i recursos humans en aquestes publicacions, que van més enllà de la funció de cita a pantalla. Els gestors d'aquests programes adverteixen que no s'ha d'oblidar que l'activitat "second-screen" és la part final d'una cadena de tasques de preparació de materials, edició i redacció web que han de coordinar per assegurar la presència del contingut al web i mantenir el ritme de les publicacions sincrònic amb l'emissió.

[Entrevistat 285] En el cas de (programa), el "second-screen" és molt important, són moltes hores i has d'anar donant suport, i has d'anar anunciant perquè la gent ho sàpiga.

[Entrevistat 487] El que intentem fer és anar passant sobretot si tens alguna cosa molt important, anar-ho combinant el "second-screen" amb algun vídeo que ja pots anar tenint (per a Facebook), sobretot a Twitter i després en el dia acabes de passar la resta de contingut que hagi tingut però sí que intentem potenciar això, el moment concret, el vídeo concret.

En canvi, en el cas dels continguts de ficció i d'entreteniment, a l'objectiu de captació se suma el foment de la conversa social. Són programes amb una durada inferior, on, especialment en el cas de les ficcions, és important tenir en compte que els gestors tenen

³⁶⁰ Aquesta planificació del "second-screen" ve sobretot definida per als gestors externs en l'acord marc, tot i que també hem trobat casos de gestors interns que afirmen tenir fixats uns barems d'activitat.

prèviament el contingut (“la Bíblia³⁶¹”, en diuen). Això facilita la seva feina perquè poden organitzar gran part de les publicacions amb antelació, però, d’altra banda, genera un risc important que es puguin avançar involuntàriament detalls de la trama.

[Entrevistat 273] Durant el programa estem bàsicament al Twitter comentant una mica el programa, intentant que la gent participi de la conversa.

[Entrevistat 265] A Twitter el més important és el “second-screen”, aquesta experiència de segona pantalla, que és quan ens interessa fomentar la conversa social durant el directe.

Una altra qüestió que preocupa aquests gestors és l’efecte del “second-screen” sobre el nivell de concentració dels espectadors, la qualitat del visionat. Tenen la percepció que la intensitat de publicació hauria de reduir-se en funció de la trama per no obstaculitzar l’experiència durant l’emissió. Alguns admeten haver traslladat aquestes qüestions a la redacció digital, però això no ha fet variar la rutina de publicació. Conclouen que tot això genera la paradoxa que sumar usuaris a la conversa, com a objectiu fonamental del “second-screen”, afecta el nivell d’implicació dels usuaris amb l’emissió.

[Entrevistat 557] Si no estàs per allò, no t’assabentes de moltes coses i com podia estar (la gent) escrivint. I preferien perdre la trama i estar comentant: “Si aquest ha fet no sé què”. Això em sobta una mica. Llavors perden molts detalls. Però aquesta gent que està tota l’estona, no ho sé, no entenc molt bé que els agradi tant però es perdin tant amb el “second-screen. Però això és així.

[Entrevistat 273] Sí que és veritat que a (Programa), per exemple, potser (Programa) no genera tanta conversa perquè la gent està més atenta (a l’emissió) i és un comentari una mica més... no tan quantitatiu sinó més enfocat a si ens agrada o és un tema més delicat...

A banda de realitzar publicacions destinades a la captació i al foment de la conversa social, els professionals destaquen una funció de supervisió lligada al “second-screen”. Afirmen que durant l’emissió del programa augmenta el risc de tenir una crisi de reputació i que la funció de vigilància és fonamental per detectar-les i actuar de forma àgil i eficaç. Els entrevistats fan èmfasi que miren de detectar crisis que afectin veritablement la marca del programa i, per extensió, la de TV3³⁶², i distingeixen aquesta activitat de la de moderació, centrada en els comentaris, crítiques o queixes pròpies de la conversa social.

[Entrevistat 346] Jo estava atent a les crisis que ens poguessin afectar com a programa, com a productora, com a canal.

[Entrevistat 115] En el moment actual, vull dir... igual el mes que ve penso una altra cosa, però Twitter ens és molt difícil, Twitter amb un prime time és molt difícil renunciar a ell, Twitter d’un programa perquè hi d’haver una veu més oficial... hem de seguir la conversa.

En línies generals, una part significativa dels gestors troba que s’ha de reflexionar sobre l’ús actual del “second-screen”. No qüestionen que Twitter sigui la xarxa adequada per a

³⁶¹ És el document que conté tots els detalls de la trama de la ficció.

³⁶² Una part dels gestors fan referència a un protocol en cas de crisi de reputació creat pel Departament de Mitjans Digitals.

aquesta finalitat, però sí els recursos que s'hi destinen. Valoren que l'esforç que s'inverteix en aquesta xarxa, en publicació i supervisió, no compensa el rendiment directe que s'obté. També opinen que aquests recursos es podrien destinar a incrementar l'activitat de creació i manteniment de comunitat, a augmentar la interactivitat i al nombre d'iniciatives dirigides a enriquir l'experiència d'usuari (p. ex., Facebook Live).

[Entrevistat 346] A veure, jo és que per exemple estava més pendent de Twitter perquè em demanaven molt de contingut la redacció, que feia 100 o 120 tuits (a l'emissió) només.

[Entrevistat 338] Es passen el dia fent tuits, ho tuitegen tot i a l'hora del programa em fan dos clips (de vídeo) o cinc? I dius, a veure, fes alguna cosa més... I així hi ha hagut un miler de coses, però ells ho han tuitejat, i dius: "Ja, però qui se'n vagi al 3 a la carta trobarà el programa sencer, jo el que vull és (els clips)." I de vegades fins i tot això que es passen de frenada...

En darrer lloc, s'utilitza preferentment Facebook per a la difusió del contingut del programa ja emès. Els gestors són conscients que és la xarxa més adient per a la generació de trànsit cap al web, i ho argumenten fent referència als informes d'audiència digital. En aquest sentit, una part opina que aquest rendiment a Facebook hauria de justificar un augment dels recursos que s'inverteixen en aquesta xarxa, per les implicacions que també té per mantenir i/o incrementar la comunitat social del programa.

[Entrevistat 364] A veure, si és directe és Twitter, a Facebook per exemple si és un directe, ara està passant això o allò, si està passant alguna cosa realment important va a Facebook també, perquè saps que allà tenim molta més audiència, que això ens porta molta més audiència a la web i llavors anem a Facebook.

[Entrevistat 563] I nosaltres de seguida vam usar-ho com a passarel·la. Vol dir que si nosaltres fèiem alguna cosa ho posàvem en el Facebook perquè la gent a través del Facebook arribava a casa nostra.

Les tasques de difusió s'intensifiquen també segons la freqüència d'emissió i la durada del programa, que multiplica la quantitat de contingut que s'ha de distribuir a les xarxes. A això s'ha de sumar que els gestors externs tenen dificultats en les fases de preparació del material, especialment quan no tenen accés al programari específic i als sistemes corporatius. En aquests casos, s'alenteix el procés d'edició i pujada dels clips perquè han de comptar amb el suport de treballadors de la redacció digital. Aquesta situació, segons afirmen, té un efecte negatiu sobre l'estratègia del programa i sobre les sinergies que es podrien generar amb les condicions d'accés anteriors. Això està relacionat amb el (baix) nivell d'eficiència de la comunicació interna, com hem vist en apartats anteriors.

[Entrevistat 912] (sobre les dificultats en el procés de difusió) És molt millor si tens accés sempre 100% des d'allà, primer perquè pots tenir el capítol molt abans del meu punt de vista. Segon, per fer talls, per exemple és molt més fàcil fer-ho allà, des d'allà amb una qualitat, o sigui crec que per tot, per exemple, pots avançar més.

[Entrevistat 346] Potser tenir contacte amb altres gestors... perquè clar, hi havia passos que jo no coneixia, tenir accés a X coses, però hi havia un pas B que no tenies, torna al procés, aquest community necessita això, per què ho necessita, torna a (redacció digital) de TV3, a Mitjans Digitals....

Apunt: Els gestors no qüestionen, en línies generals, els objectius que s'associen a cada fase de comunicació, però sí el volum d'activitat que es destina a cadascuna. Per una banda, troben que la inversió de recursos en l'activitat segona pantalla és desmesurat en relació amb el rendiment directe que s'obté. D'altra banda, opinen que l'activitat encaminada a millorar l'experiència de l'usuari, especialment la interacció, està infravalorada en totes les fases. Per aquest motiu, reclamen una redistribució dels esforços que s'inverteixen en cada xarxa, tot respectant les particularitats de cada programa, i reforçar l'activitat destinada a millorar la interacció de les comunitats.

5.4.4.7.3. Participació: interacció i moderació

Les fases de comunicació sobre les quals s'estructura l'estratègia/planificació social s'acompanyen dels objectius vinculats amb l'experiència d'usuari o la participació de l'espectador. Com hem tractat en l'apartat anterior, els gestors consideren que aquesta participació no és considerada una àrea prioritària dins de l'estratègia digital del programa.

La participació, aclareixen, es pot fomentar i canalitzar de múltiples formes: aportació digital, aportació en directe, concurs, sorteig, votació, Q&A³⁶³, etc. L'aportació en directe (en forma de trucada, enviament de contingut, connexió, etc.) surt del control de la majoria dels gestors entrevistats, perquè requereix l'aprovació d'altres membres de l'equip del programa.

En canvi, la participació a través de plataformes digitals i socials està regulada per protocols definits des del Departament de Mitjans Digitals, supervisats alhora per la redacció de TV3. Aquests protocols condicionen el tipus de campanya de participació que els gestors poden organitzar a la web del programa i als perfils de xarxes socials.

Amb tot això, els entrevistats se centren a descriure la participació fora de les campanyes, el que anomenen interactivitat. Dins del foment de la interacció, els professionals se centren principalment en la retroalimentació de l'activitat del usuari, via reacció o resposta. De fet, consideren que aquesta tasca està estretament vinculada a la de moderació, ja que les descriuen com a formes d'explicitar l'actitud activa del programa a les xarxes i, per extensió, la preocupació d'aquest per l'activitat dels usuaris que formen part de les seves comunitats.

[Entrevistat 861] Respecte a xarxes, intentaria crear comunitat, molta comunitat, li donaria personalitat.

Davant d'aquestes dues fórmules de participació (lineal i digital) i d'interacció (reacció i moderació social), els gestors esmenten les tres barreres que impedeixen dotar de major importància a aquestes tasques en l'estratègia del programa:

³⁶³ *Questions and answers*, per la seva sigla en anglès.

- El posicionament de la redacció digital: [Entrevistat 348] *Nosaltres ho vam plantejar, eh? Per fer accions, per crear debat i tal, hi havia poca receptivitat (per part de la redacció).*
- La manca de recursos humans: [Entrevistat 227] *Entrevistador: No és la prioritat (la interacció) o per tema de recursos? Entrevistat: Per tema de recursos, si no sí que ho seria.*
- El perfil d'usuari mitjà de les comunitats a les xarxes socials: [Entrevistat 912] *El meu objectiu màxim era tenir interacció, i costava molt perquè a més són molt haters, els seguidors de TV3 que principalment són haters, són gent que escriu per criticar, molt poques vegades el comentari és positiu.*
- L'escassa col·laboració de l'equip del programa per introduir noves fórmules de participació i, globalment, la cultura professional envers aquestes accions: [Entrevistat 942] *Mentalitat antiga, prioritzem les trucades, estem fem tele, no cal (...) que sigui un altre redactor i que et traslladi les coses d'internet perquè la iaia Pepita que truca, és la iaia Pepita que ha trucat (a programa) i no dona frescor... pots intentar fer les dues coses, que sigui més instantani, que estem allà, connectats, i per altra banda, la Pepita que truca.*

Sobre el perfil d'usuari, molts gestors consideren que el públic del programa es mostra generalment passiu davant les propostes d'interacció. En aquest sentit, pensen que la càrrega de treball que comporta la ideació i realització d'accions concretes no es veu recompensada. Tot i així, una part dels entrevistats troba que aquesta inversió de temps és necessària per dotar de valor afegit l'experiència social de l'usuari i, a més a més, generar contingut que pugui nodrir l'espai web del programa. La iniciativa més esmentada és la del Facebook Live.

[Entrevistat 912] Si parlem de la llum, doncs preguntem a la gent quins problemes té a casa, quan va a pagar la llum... una mica d'això... provar noves formes de participació... però costava molt generar la interacció.

--

[Entrevistat 557] Pels seguidors, estàs fent alguna cosa més que no és només el que es veu per la tele. I després intentem també, aquest material, no només deixar-ho a les xarxes, sinó conservar-ho també a la web. Llavors posem a la plana tots els Facebook Lives que també estiguin recollits. Que també els puguis veure en qualsevol moment...

A banda d'aquests objectius, els gestors parlen de la captació a través de la participació premiada; però fan menys referència a la monetització de directe a les xarxes socials. Aquesta monetització es produeix principalment a través del patrocini de publicacions que es fan a l'efecte o la difusió de material de la marca que ja està elaborat. Aquestes fórmules es troben molt regulades entre el Departament de Comercial i Màrqueting i el Departament de Mitjans Digitals. Com a conseqüència, els gestors difícilment són els responsables directes de les decisions que es prenen sobre aquest assumpte.

Així doncs, un altre objectiu és la creació de nous formats (p. ex.,vídeos 360°) per fomentar la participació al web i, en nadiu, a les xarxes socials. Segons els gestors, aquestes experiències no han generat els resultats esperats. Si bé és cert, com afirmen, que aquests formats es desenvolupen de forma molt excepcional, la inversió de recursos no sembla compensar el rendiment obtingut. En qualsevol cas, ho consideren necessari

com a forma d'experimentar amb nous productes que facilitin i/o promoguin la interacció, a més a més de generar contingut per al web.

[Entrevistat 227] Per exemple, a xarxes, en el tema del 360 és que tenim molta més audiència en el tema de les fotos que en el dels vídeos, perquè si n'hi ha algun que sigui més fàcil de navegar, sempre estem pensant com s'ha de fer, perquè la gent encara no sap com interactuar-hi. Llavors hi som i anem fent coses puntuals però... (no és rendible).

Així, com hem dit, una majoria de gestors considera la moderació com una forma d'interacció digital i, per extensió, de foment de la participació. Les activitats de moderació es concentren en dos fronts: conversa i aportacions. Els professionals qualifiquen l'activitat de conversa com tots aquells comentaris vinculats a l'emissió del programa i/o a les publicacions oficials de les diferents xarxes socials on aquest té presència. Pel que fa a les aportacions, han d'estar vinculades a campanyes de participació específiques, ja sigui a través de la pàgina a les xarxes socials. Molt difícilment, confirma la majoria, l'usuari aportarà continguts propis sense que hi hagi una contrapartida, tornant al concepte de participació premiada.

De fet, una part dels gestors confirmen que només poden dedicar temps a la moderació si està relacionada amb les campanyes de participació i/o d'aportacions en directe. Aquesta activitat força que hagin de supervisar la conversa i intervenir de forma directa (respostes) o indirecta (captura de comentaris) segons el tipus de participació.

[Entrevistat 364] A veure, intentem mirar-los sobretot quan fem concursos (missatges privats), quan fas un concurs potent a vegades anuncies el guanyador per Twitter, l'única forma que tens per respondre és per missatge de Twitter, llavors estàs una mica al cas, si és que al premi hi ha una relació entre producció de la part de producció i la part de programa per passar-se l'adreça, te n'oblides i això ja està fet... doncs intentar mirar-los, almenys.

En conseqüència, hi ha unanimitat a l'hora de qualificar la moderació de l'activitat de conversa com la que requereix la major inversió de recursos, principalment perquè és poc previsible pel que fa al contingut publicat pels usuaris i d'intensitat variable en volum. Per una part significativa de professionals, la moderació efectiva és encara un repte de l'estratègia digital de TV3, segons els estàndards de qualitat que ells mateixos marquen. El principal obstacle per assolir un "llindar acceptable" de moderació és, per una banda, l'escassetat de recursos, i, per l'altra, la prioritització de fases de comunicació com el "second-screen" que absorbeixen gran part del temps de publicació dels gestors.

[Entrevistat 227] Més o menys arribem, i això els de caps de setmana, que van una mica més relaxats ho poden fer... responem, intentem interactuar-hi, intentem i creiem que ho hem de fer, però a la pràctica és que arribem poc, això és així.

[Entrevistat 364] (sobre la moderació) Penso que no podem atendre tan bé com s'hauria d'atendre, perquè no podem tenir oberts tots els comptes, ni tinc gent per poder mirar-ho tot.

[Entrevistat 273] Nosaltres intentem respectar totes les opinions, ens agrada... a tots ens agraden els bons comentaris, i el que intentem també és que la gent se senti escoltada, és a dir, si algú diu encara que sigui bo, encara que sigui dolent, si algú ens diu alguna cosa que ens és impossible

contestar a tothom perquè és una allau bastant gran.. i, de fet, molta gent tampoc ens fa una pregunta... si hi ha una pregunta sí que intentem contestar, si no el que intentem és fomentar la conversa i que sigui un altaveu per al programa.

A més a més, l'activitat de moderació es complica si una part dels gestors desconeix les consignes corporatives. Això genera certa inseguretat a l'hora de decidir què fer amb comentaris que poden incórrer en violacions de les normes de les xarxes que gestionen i/o, en menys casos, possibles delictes d'odi (especialment xenofòbia). Aquesta situació és especialment sensible a Twitter, on els gestors perceben una manca de control en la conversa dels usuaris sobre el programa. A més a més, afegeix càrrega de treball a la supervisió que es du a terme durant el "second-screen".

La mateixa configuració de la xarxa, aclareixen, impedeix dur a terme un control efectiu d'aquests comentaris. Ho comparen amb la moderació que poden dur a terme a Facebook. Les característiques específiques de cada xarxa i el desconeixement de part dels gestors de la política de TV3 envers aquestes situacions obre la porta a una diversitat d'acostaments a la moderació dels comentaris més conflictius: des de l'eliminació i el "baneig" de l'usuari (en funció de la recurrència), fins a l'ocultació de les publicacions. No hem detectat diferències significatives en les solucions que han aplicat els gestors externs i interns davant d'aquesta situació.

[Entrevistat 487] A Twitter no hi pots fer res, però a Facebook, si realment falten al respecte, que insulten, racistes o així, és ocultar-los. No s'esborren, s'oculten perquè no surtin a la pàgina, perquè no se'n facin ressò amb aquell comentari, i si la persona realment en posa un altre i entra a tots els posts, sí que pots arribar a "banejar" algú.

--

[Entrevistat 529] Sí que és cert al Facebook sí que hi entra més gent, també és el contingut que penges, gent d'una banda i de l'altra, i detectàvem comentaris ofensius tant dels uns com dels altres, o sigui, nosaltres sempre els eliminem, apliquem aquest filtre de dir: "Escolta, tothom pot expressar les seves opinions lliurement, evidentment, tot i que aquest mur és casa nostra i podem..." Però la nostra percepció, la nostra intenció sempre, és mai censurar: ara, si veiem que hi ha insults d'una banda i de l'altra, ho tallem d'arrel.

--

[Entrevistat 227] Si veiem un insult clarament sí que hi anem sense pietat, eh. Llavors sí que hi ha coses que... però sí, sí, seria una prioritat (tenir criteris de moderació). Perquè a vegades que veiem insults, no són sibil·lins, o no són insults, la gent també té dret a expressar el que pensa, i llavors aquí a vegades és, com hi arribem?

--

[Entrevistat 912] Nosaltres vam definir una política, que era... davant comentaris negatius, no respondre. Ho accepto, és molt de la casa, això. I davant de preguntes que es poden respondre, doncs respondre, i sempre respostes molt políticament correctes.

--

[Entrevistat 364] Evidentment, quan ens insulten, tenim una normativa de mitjans digitals que no ens cal contestar, quan són insults.

Sobre aquesta qüestió, els gestors interns destaquen el paper de suport del Servei d'Atenció a l'Audiència (SAA). De fet, una part considera que aquest servei hauria d'ampliar la seva actuació sobre la moderació de les comunitats socials dels programes, sempre sota demanda del gestor. En l'actualitat, el SAA allibera una part de la càrrega de moderació dels gestors, que només poden derivar qüestions que compleixen amb unes

condicions específiques; bàsicament les que ells no siguin capaços de contestar per coneixement, però no per temps disponible. Un exemple molt recurrent són les qüestions relacionades amb la disponibilitat de continguts de TV3 fora de Catalunya, especialment arran de la recent estrena de ficcions (p. ex., “Merlí” i “Nit i dia”).

[Entrevistat 227] El problema que tenim amb el tema aquest dels comentaris és una cosa molt bàsica, que és donar, sense ser Servei d'Atenció a l'Audiència, resposta als comentaris que t'arriben. Com que anem molt justos de mans, el que et deia, que no tenim persones que s'encarreguin d'això, i moltes vegades es queden sense respondre.

[Entrevistat 285] Quan són preguntes concretes que els hi podem resoldre: “No puc trobar això, no sabem...” i és fàcil de resoldre, doncs ho intentem respondre en un moment, i si són coses més... La gent et pregunta no sé quines coses, i llavors són coses més compromeses, doncs al Servei d'Atenció a l'Audiència.

Amb això, els professionals també consideren que s'ha de fomentar que una part de les tasques de moderació siguin gestionades directament per l'equip del programa. Creuen que d'aquesta forma es pot garantir una resposta més acurada, especialment quan ells no en formen part. Aquesta situació, continuen, és idònia quan el gestor és extern, o si es tracta d'una cogestió amb la redacció digital de TV3. Normalment, però, aquesta solució és inviable per problemes de recursos (temps disponible dels membres de l'equip), comunicació interna (manca de contacte i ineficiència) i cultura professional (escassa sensibilització amb l'estratègia digital). En els casos on aquesta situació és una realitat, els gestors valoren molt positivament la vinculació de l'equip amb la moderació de les comunitats, com podem observar en aquests extractes:

[Entrevistat 861] No ho porto jo perquè... (els de l'equip del programa) coneixen el producte i ells s'ho agafen amb carinyo i els agrada mirar l'audiència, i tant a Twitter com a Facebook els agrada estar atents al que diu l'audiència.

[Entrevistat 338] El director del programa, (nom), durant l'emissió feia les respostes (des del perfil oficial), llavors anava molt bé perquè és qui millor coneix el producte. Un gestor normal és impossible que tingui aquest coneixement del programa.

Tanmateix, tot i destacar els obstacles que comporta l'activitat de moderació, una part dels entrevistats referencia la seva utilitat. Aquesta activitat pot ser una font d'informació rellevant per al programa, inclús quan s'enfronten a una crisi de reputació. Els gestors destaquen que quan han pogut dedicar el temps adequat a aquesta activitat, n'han tret profit. La percepció és, llavors, que s'està desaprofitant una oportunitat valuosa per a l'estratègia digital del programa.

[Entrevistat 364] A vegades les xarxes socials ens ajuden a detectar errors nostres, perquè potser t'has equivocat, o detectar queixes, perquè potser el directe no s'està veient a fora...

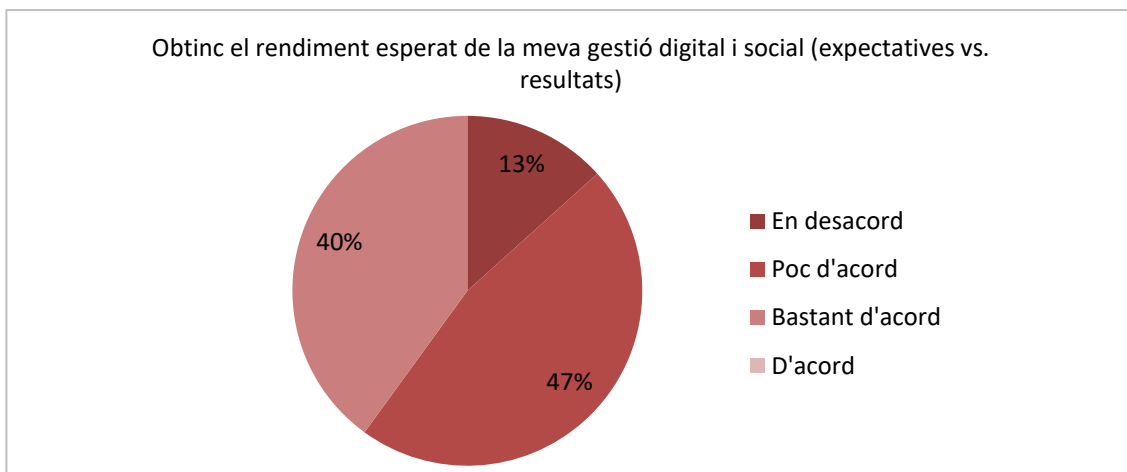
[Entrevistat 227] Que a vegades t'estan avisant de coses que ho podries haver fet millor, pitjor, o d'una altra manera, però això també ja ho estem començant a treballar.

[Entrevistat 273] Vam tenir una crisi de reputació del programa, i el que sí que vam fer... vam intentar que els internautes, que els espectadors, a través de les xarxes, se sentissin escoltats, i ells ens deien: “Ei, tios això és una merda”, i nosaltres, clar, vam haver de dir: “Ostres, us estem escoltant i ho intentarem canviar.”

[Entrevistat 529] El nostre volum de *haters* és mínim, hi és, existeix, i evidentment també entenem que la conversa amb els espectadors pot ser fluida. És evident que hi ha bombes, detectem algun trol, mirem de no d'entrar-hi perquè sabem que no tenim res a guanyar i molt a perdre.

Apunt: El foment de la participació i la interacció topa amb diversos obstacles, entre els quals hi ha el temps disponible, la manca de col·laboració de l'equip del programa, el perfil (passiu) d'usuari que forma part de les comunitats i les competències del gestor a l'hora d'organitzar campanyes (dependència d'altres departaments). En aquest sentit, els gestors afirmen que l'activitat prioritària és la moderació de la conversa social. Consideren que una moderació adequada pot impactar positivament sobre el nivell d'interacció i sobre la imatge de marca del programa i, per extensió, de TV3. Per poder oferir un servei adequat, els gestors reclamen més suport del SAA, un protocol d'actuació per a comentaris conflictius i una redistribució del temps dedicat a altres tasques, en detriment d'altres (p. ex., second-screen).

5.4.4.7.4. Rendiment (digital i social)



Gràfic 491. Valoració del rendiment per part dels gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

La valoració del rendiment varia considerablement entre gestors, especialment entre els que declaren un nivell baix de coneixement sobre les dades d'audiència digital i social i entre els que declaren un nivell baix d'aprofitament per introduir canvis en l'estratègia del programa. En qualsevol cas, una part significativa dels entrevistats considera que no obté els resultats esperats de la seva gestió (expectatives vs. resultats), tant si comprenen les dades i les aprofiten, com si no. Hem detectat que aquesta valoració ve definida també per un nivell elevat d'autoexigència entre els professionals. Una combinació dels tres factors (comprensió, aprofitament i autoexigència) pot ser la causa que no obtinguin els resultats esperats en aquests àmbits.

Específicament, hem detectat que aquells que sí que fan servir les dades per valorar l'èxit se centren sempre en els indicadors on el programa obté els millors resultats. En aquest sentit, l'elecció d'indicadors és molt variable; també en funció dels objectius que es prioritzen en l'estratègia del programa. Aquesta variabilitat fa que aquests gestors dubtin sobre quins són els indicadors que utilitzen amb més freqüència. No obstant això, els principals objectius i indicadors per valorar el rendiment que han estat esmentats són:

- Captació web: usuaris únics, reproduccions i pàgines vistes.
- Comunitat/participació: nombre de seguidors i interacció (*likes*, comparticions i comentaris/respostes).
- Visibilitat social: impressions (orgàniques) i de pagament i abast (orgànic) i de pagament.
- *Second-screen*: nombre de comentaris/*hashtag*

[Entrevistat 267] Sobretot era seguidors... ara no em surt en català, *alcance*, és a dir, una cosa és la gent que et segueix, i una altra la gent a la qual arribes.

[Entrevistat 529] En Twitter hem anat creixent, hem fet coses però el creixement és més petit, també al final, quan tens els números que tens, segurament ja has tocat sostre. Jo crec que encara no hem tocat sostre, però és difícil de créixer.

[Entrevistat 346] Jo mirava molt l'abast i els usuaris únics dels informes (d'audiència).

[Entrevistat 557] Però nosaltres som partidaris de no passar tant per la web perquè veiem que la taxa de conversió és molt baixa.

A banda d'aquest grup d'indicadors, només una petita part dels gestors esmenta l'anàlisi qualitativa dels missatges (anàlisi de reputació) i la taxa de conversió (consum web, consum de vídeo i generació de trànsit des de les xarxes socials). Això té dues raons principals: per una banda, que el temps que els entrevistats poden dedicar a l'anàlisi de dades és mínim o nul, com es pot comprovar en l'apartat sobre recursos humans. I, d'altra banda, que aquesta no és, per norma general, una exigència directa de la redacció digital quan s'estableix l'estratègia del programa. Alguns entrevistats, però, afirmen que elaboren els seus propis informes per analitzar el rendiment concret o genèric del programa, tot i que admeten que la difusió d'aquests informes és molt limitada.

[Entrevistat 912] Jo a nivell d'Excel "cutre", cada mes m'apuntava els seguidors de totes les xarxes i anava veient totes les xarxes, l'evolució si es mantenia, si pujava o si perdia.

[Entrevistat 265] Faig jo una miqueta l'anàlisi a través sobretot de l'informe de Kantar Media, que això és Twitter i Facebook, ho miro a través dels Insights. Bé, de fet, Twitter Analytics també ho miro, eh.

[Entrevistat 346] Jo feia aquest Excel i jo feia aquest informe de com havia anat (programa), a partir de les dades de Facebook i Twitter.

Tot i així, és necessari aclarir que la redacció digital és conscient³⁶⁴ de la importància que té dur a terme una anàlisi intensiva de les dades i, especialment, traduir aquesta anàlisi a pràctiques concretes que millorin l'estratègia corporativa i de cada programa. No obstant això, els recursos humans són el principal obstacle per a aquesta implementació. Com a conseqüència, es prioritzen tasques de supervisió, creació/reformulació i planificació de les estratègies actives i/o dels nous programes que s'hi sumen.

Les noves estratègies es basen llavors en el que alguns gestors qualifiquen de “*presets*”: objectius genèrics i planificacions poc personalitzades segons les dades. Aquesta situació explica per què el nombre d'indicadors que fan servir els gestors és limitat, i per què trobem una disparitat entre la valoració que fan del rendiment.

D'altra banda, si ho analitzem per fases de comunicació, la prioritització de l'activitat segona pantalla fa que detectem un esforç dels gestors per obtenir el màxim rendiment a Twitter durant l'emissió del programa. Aquesta prioritització del directe està relacionada amb els resultats de l'apartat sobre fases de comunicació, que remarca el pes que té el “second-screen” a l'estratègia digital dels programes de TV3; i, per extensió, la influència dels indicadors relacionats amb la conversa social durant el directe per valorar l'èxit. Com a conseqüència, els objectius de rendiment que es marquen per a la resta d'espais del programa són mínims.

[Entrevistat 338] Hi ha gent que fins i tot s'obsessiona tant per la xarxa (rendiment) que s'oblida que a la web han d'haver-hi els continguts, llavors només els bolquen a xarxes. Dius: “Val, d'acord, molt bonic”.

[Entrevistat 265] El Twitter de (programa no és com d'altres programes), és un lloc per fer (accions) però no és una cosa d'actualitat, sinó que diem “avui veurem tal cosa, o avui en veurem tal altra”. El Twitter no et permet ni aguantar l'audiència perquè tot és molt petit, o sigui nosaltres no hem vist que ens porti un benefici com a programa (esforçar-nos en el directe).

[Entrevistat 346] Si depengués de mi, no s'hauria eliminat només Twitter. Per mi és una xarxa que està mitjanament morta, i que fer-la servir pel tema del directe... és que, sincerament, l'esforç que em suposava a mi Twitter no tenia cap mena de rendiment a nivell de programa ni de res, era una mica per coordinar... la conversa durant el directe i això ho podien fer (ells) des del compte de TV3.

El rendiment també és utilitzat per justificar que el programa no faci servir noves aplicacions socials com ara Facebook Live. De nou, ens trobem davant d'una definició abstracta del rendiment que no es basa en indicadors específics, sinó en l'experiència prèvia del gestor quan ha engegat noves iniciatives.

[Entrevistat 348] A mi una mica em donava la sensació que estem intentant trencar-nos les banyes per trobar algú per fer un Facebook Live una mica... No s'acabava de veure que això tingués realment una visibilitat interessant a nivell d'usuari, que poguessin enganxar-se.

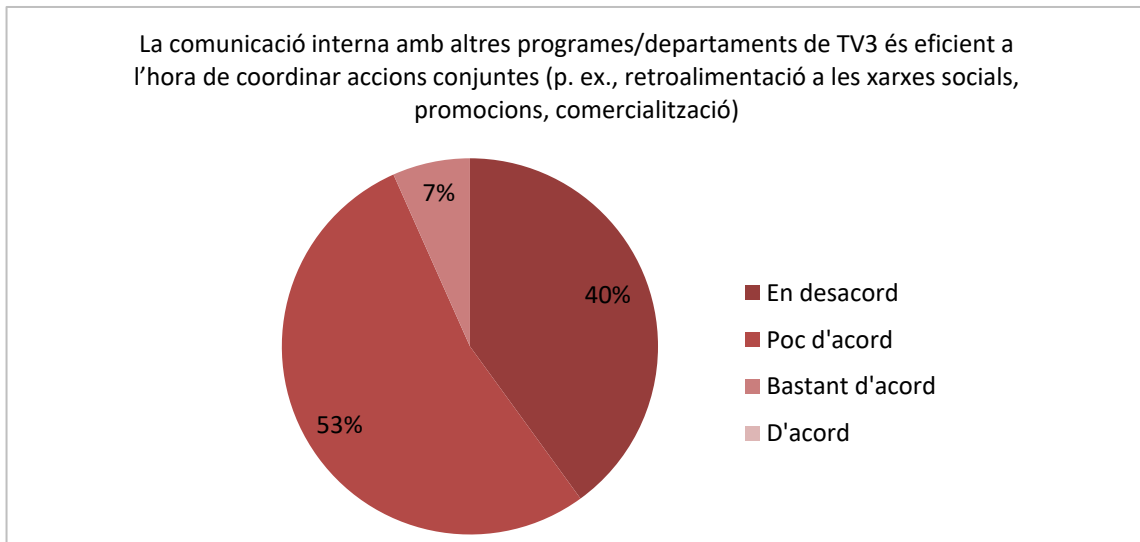
[Entrevistat 563] Ens vam plantejar si el fèiem o no el fèiem, i al final no el vam fer, perquè com que fèiem això de les històries d'Instagram no el vam fer, i a més a més, el nostre Facebook, si em

³⁶⁴ Segons les entrevistes de context amb membres del Departament de Mitjans digitals.

preguntes a mi, jo tampoc ho he fet, perquè no tinc la sensació que ens calgui Facebook Live per obtenir rendiment.

Apunt: No es detecta un consens entre els entrevistats quan se'ls demana que defineixin el rendiment de la seva gestió. No obstant això, sí que es detecta certa homogeneïtat en el conjunt d'indicadors que tenen de referència per valorar-lo. Aquests indicadors són limitats i es nodreixen principalment de les directrius de la redacció digital. Tot això se suma a un nivell elevat d'autoexigència dels gestors, que es deriva d'un concepte abstracte de rendiment i un nivell baix de coneixement i/o d'ús dels indicadors disponibles. En aquest sentit, es podria plantejar l'establiment d'indicadors compartits (estratègia corporativa) i específics (programa) que fossin assumits pels professionals i que estiguessin acompanyats d'una supervisió conjunta (redacció-gestor). D'aquesta manera es podria pal·liar l'efecte de la indefinició i l'autoexigència sobre la valoració del rendiment, que poden impactar negativament sobre la motivació i la capacitat d'iniciativa dels gestors.

5.4.4.7.5. Cooperació (social)



Gràfic 492. Eficiència en els processos de comunicació interna entre programes segons els gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

La cooperació per coordinar accions concretes en l'àmbit digital o a les xarxes socials no és una pràctica que es doni de forma natural i continuada entre gestors, membres de l'equip i altres departaments de TV3. De fet, aquests resultats són coherents i estan vinculats amb els que figuren en l'apartat sobre comunicació interna, on s'aprofundia sobre la (in)eficiència de la comunicació entre els gestors i la resta de col·lectius esmentats.

Els entrevistats confirmen, doncs, que la comunicació és ineficient per arribar a accions cooperatives en els àmbits descrits. Una part significativa han focalitzat les seves respostes sobre accions que afecten bàsicament iniciatives de xarxes socials, tot detallant algunes experiències que es destaquen a continuació. Així doncs, les cooperacions

depenen principalment de la voluntat i capacitat d'iniciativa dels gestors, que ha d'anar acompanyada de la capacitat de la redacció digital per assumir-les.

En aquest sentit, una part significativa dels professionals troben a faltar una estratègia de cooperació clara i sostinguda en el temps, fomentada des de la redacció i coordinada amb els gestors dels programes adequats en cada cas. Sobre això, esmenten de forma recurrent el cas de La Marató de TV3 o de la Festa dels Súpers com a casos d'èxit en la coordinació entre programes a l'àmbit social. De fet, una part dels gestors considera que s'està progressant a normalitzar aquestes accions més enllà d'esdeveniments especials, tot i que opinen que encara es troben en les fases inicials.

[Entrevistat 912] Nosaltres intentem afavorir aquesta col·laboració també perquè pensem que al final és un ecosistema i que segurament pots ajudar altres programes.

[Entrevistat 861] Respecte a altres programes de la casa, no s'està fent més enllà de...jo què sé, si hi havia La Marató... si feien una cosa especial de La Marató, intentaves contactar amb La Marató perquè hi hagués un... però en general, no; en general, no...

[Entrevistat 529] A vegades fer sinergies entre tots els comptes, que això està de conya. Quan arriba, per exemple, La Marató, la Festa dels Súpers...

--

[Entrevistat 227] S'està fent un esforç però es podria millorar, també és el que et deia, com que no hi ha persones específiques, (...) el TV3.cat té moltes baixes i poca gent, també va molt de cul...

A escala particular, les estratègies de cooperació que esmenten els gestors es poden dividir en quatre tipus: internes (gestor-equip del programa), entre programes del mateix mitjà, entre programes de diferents mitjans i entre el programa i altres departaments. El darrer tipus és el menys esmentat atès que en aquests casos hi ha una supervisió més propera del Departament de Mitjans Digitals i de la redacció. Són accions sovint vinculades al Departament Comercial o accions concretes que impliquen desenvolupaments tècnics (p. ex., una app mòbil de votació).

En relació amb la cooperació entre gestor i equip del programa, una part significativa dels entrevistats troba que l'equip hauria d'involucrar-se de forma més activa en el desenvolupament d'accions digitals i socials. Es refereixen sobretot a la part visible de l'equip: presentadors, col·laboradors, actors, etc. En algunes ocasions, fins i tot, alguns gestors expliquen experiències sobre membres de l'equip que actuaven de forma contraproductent amb l'estratègia digital del programa, per desconeixement i manca d'interès. Un cas molt recurrent era el desaprofitament de les sinergies entre les xarxes socials del programa i les dels membres d'equip. Això donava lloc a situacions de solapament amb l'activitat del programa a xarxes, amb situacions d'avançament de continguts abans que el gestor pogués canalitzar aquesta informació.

Davant d'això, aclareixen, hi ha múltiples factors que juguen en contra d'una millora de la cooperació interna. Les principals són el coneixement i la conscienciació de l'equip amb l'estratègia/planificació del programa, la manca d'un llibre d'estil o d'una supervisió més propera per part de la redacció digital i el contacte del gestor amb l'equip (externs).

Això provocava que les accions fossin assumides exclusivament pel gestor i, com a conseqüència, no es mantenien en el temps per la càrrega de treball que suposava.

És necessari afegir que els entrevistats són conscients de la dificultat d'intervenir sobre totes les causes d'una baixa col·laboració dels membres de l'equip, especialment quan la gestió ha estat externalitzada. Tot i això, valorant els resultats de les experiències que han dut a terme, creuen que és molt positiva per a l'estratègia global del programa.

[Entrevistat 912] (sobre presentadors i col·laboradors) Aleshores, si ho penges al teu compte avisa perquè jo ho rebotaré, a vegades anaven molt individualment, amb perdó, eh, no m'agradaria titllar a ningú... però l'ego aquest personal, de nom personal, a vegades oblidava una mica el que és el programa, però no era fet una cosa expressament, era una qüestió de no pensar-hi.

[Entrevistat 346] Després recordo que vam començar a fer una cosa que anava bastant bé a nivell de repercussió, a nivell del que havia dit (presentadors i col·laboradors), estàs d'acord amb (ells) retuiteja, i si no hi estàs d'acord, like. I això anava molt bé perquè realment tenia molta repercussió.

[Entrevistat 861] Es va parlar, es va parlar de fer vídeos (amb el presentador del programa)... d'aquests, s'havia dit de fer vídeos... (presentador)... alguns s'han fet, eh...presentant els continguts del programa, vídeos especials, per xarxes socials, algunes, algun es va arribar a fer. Es volia fer que fos una rutina, però no va esdevenir rutina.

En segon lloc, l'estratègia de cooperació amb altres programes es redueix a l'àmbit de les xarxes socials. Segons els entrevistats, aquesta cooperació es donava si la redacció feia de mitjancera, o si existien afinitats/relacions personals entre els gestors dels comptes. Aquesta cooperació, continuen, es redueix a la difusió de publicacions (via comparticions) i rarament impliquen una interacció més elaborada entre tots dos grups.

De fet, els gestors troben que la configuració actual de la redacció (en recursos humans) no pot absorbir un nivell adequat de coordinació entre programes per fomentar aquesta cooperació (a través del TV3.cat). I, per tant, quan no hi ha afinitat temàtica, ni relacions interpersonals prèvies, molt difícilment es dona la cooperació. A més a més, l'eficiència de la comunicació interna torna a ser un dels obstacles esmentats pels gestors a l'hora de justificar aquest baix nivell de cooperació.

En aquest sentit, una part dels entrevistats considera que la situació ideal seria arribar al nivell de cooperació (de xarxes socials) que hi ha entre els perfils corporatius, tenint en compte que són gestionats per la mateixa redacció digital.

[Entrevistat 573] Nosaltres intentem sempre que podem, o sempre que hi ha alguna referència amb un altre programa a xarxes, evidentment (compartir)...

[Entrevistat 338] Els de (programa) al principi d'arrencar (programa 2) ens van fer algun "compartir" perquè els hi vam demanar i jo crec que el director que hi havia en aquell moment de (programa) potser no estava tan receptiu.

[Entrevistat 487] Però la col·laboració amb Catalunya Ràdio no és... a vegades és del (programa de canal) amb (programa d'emissora) doncs sí que n'hi ha, doncs per (esdeveniments concrets), per coses d'aquestes més..., però des de TV3 no s'acostuma...

--

[Entrevistat 346] Es va intentar (fomentar la col·laboració amb altres comptes) però és que des de TV3 és tot molt complicat. És que a banda que era en plan: “Eh, que surten ara a (programa) d’aquí mitja hora”. Jo els (dia) al matí entro a (hora), no estic treballant, però faig alguna cosa però me n’assabentava mitja hora abans, vint minuts abans, escolta... llavors no... (la cooperació) era molt complicada.

[Entrevistat 265] Sí que (hi ha col·laboració)... però segurament n’hi podria haver més. Segurament, perquè jo m’hi trobo amb tots els programes...està molt clara la col·laboració amb els comptes corporatius, però entre programes a vegades costa una miqueta més.

[Entrevistat 487] Quan tens (contingut) molt potent o així, sí que la intentes passar perquè això ho passes perquè corri (Facebook). I a vegades és el mateix programa que et diu: “Avui hem fet això, molt interessant, per què no el passeu?”.

En tercer lloc, les possibilitats de cooperació entre programes de ràdio i de televisió presenta múltiples barreres. Per una banda, els gestors reconeixen que la cultura professional és un obstacle significatiu a l’hora de desenvolupar cooperacions. La naturalesa diferencial del sistema de producció i distribució de cada mitjà (àudio/vídeo) té conseqüències directes sobre el tipus d’iniciatives que es poden desenvolupar de manera conjunta. Per altra banda, els gestors opinen que la manca de fluïdesa en la comunicació entre les redaccions digitals de ràdio i televisió, així com la visió estratègica sobre les possibles sinergies que es puguin generar entre mitjans, resulta contraproduent per a les iniciatives que puguin sorgir entre els professionals de TV3 i de Catalunya Ràdio.

Això genera una manca de coordinació de les iniciatives que es duen a terme i fa que els programes de ràdio i televisió cooperin sense el vistiplau de les redaccions digitals o d’altres departaments. Aquesta situació implica assumir que hi haurà una desaprovació de les mateixes, per una qüestió de jerarquia i de comunicació interna. Com a conseqüència, la motivació dels gestors per proposar aquesta mena de cooperacions en el futur es redueix significativament. Provoquen, en definitiva, que les cooperacions entre programes de ràdio i televisió es converteixin en un fet puntual i aïllat.

[Entrevistat 557] Som una mateixa empresa, toquem el mateix tema, si el programa... ella va parlar amb el seu (director). Si no ho hauríem fet amb algú que no hi tenia res a veure, no? Però clar, tu et tires a la piscina i va anar superbé, però sí que hi va haver una mica un “toque” de (atenció)... d’aquí ens vam dir: “Clar, això s’ha de preguntar, perquè entre empreses...”. A vegades és una mica estrany, o territoris que es toquen que tu no te n’adones, has fet allò per trobar una sinergia directa. Dintre del tot, ens va sortir bé, perquè vam tirar bastant pel dret. Però clar, quan tires pel dret et funciona o no perquè algú ho para pel que sigui.

En canvi, quan són les mateixes redaccions digitals les que aproven alguna d’aquestes accions, contravenint l’estratègia social del programa, els gestors no tenen capacitat de rèplica. Alguns fins i tot descriuen situacions en què no se’ls han comunicat les accions que es duren a terme entre el seu programa i un altre de Catalunya Ràdio.

[Entrevistat 338] És que fan el que volen, també. És a dir, a la ràdio tiren més milles que nosaltres, aquí nosaltres hem de passar com 200.000 estaments, i ells van més a raig, ells van més a raig, si

veuen algo, ho fan...jo tinc aquesta idea. Són menys gent, jo crec que tenen menys processos per passar.

[Entrevistat 912] (Entrevistador): I en la iniciativa de fer una promoció creuada de (canal) amb (Programa de ràdio)? Del (Programa de tele)...això (d'on) va sorgir...?

(Entrevistat): Això, saps què? Ho vaig trobar molt malament. (Programa) no ens va dir res a nosaltres, a mi ningú em va dir res, ho sabia (perquè ho vaig veure) i ja està. Però aquí (...) van fallar...jo crec, perquè jo veia que ells ho feien perquè jo tinc el Twitter (...) obert i vaig veient què entra i què no entra, i dius: "Mira, hola". Feien fins i tot un (premi), però no ens ho van dir. No avisen. A mi no em... jo no estava avisada, que el normal hauria sigut dir: "Escolta, nosaltres parlarem d'això, hi ha (una acció) doncs potser vosaltres ho voleu fer (també)".

En darrer terme, els gestors no comprenen per què la cooperació no es fomenta des de l'estratègia corporativa fins a la planificació de cada programa. Algunes de les mesures que proposen per abordar aquest tema són l'increment de les trobades presencials i l'increment del contacte telemàtic (p. ex., WhatsApp). Molts consideren que el contacte i el coneixement sobre la gestió d'altres programes podria aportar informació valuosa per al desenvolupament d'una nova estratègia corporativa, que tingui més en compte la col·laboració a tots els nivells descrits. Més enllà de la distribució de contingut a través de les xarxes socials (via compartició) o la publicació promocional centralitzada a través dels perfils corporatius, es tracta de potenciar les sinergies socials entre mitjans, via programes.

A un nivell més específic, els entrevistats incideixen en la necessitat de trencar amb les barreres d'accés que tenen els gestors externs, de fomentar la presència de l'equip en la presa de decisions sobre aquesta qüestió i d'incrementar la comunicació amb la redacció de Catalunya Ràdio per establir els eixos d'una cooperació continua i estable.

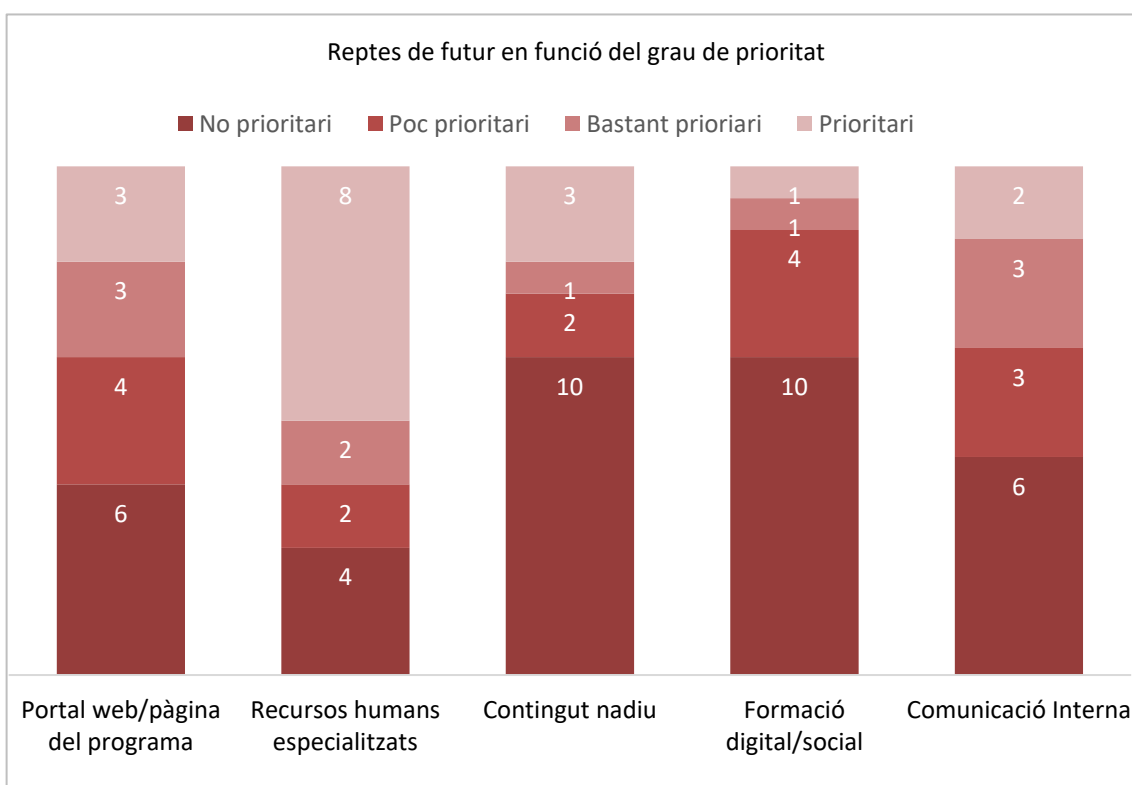
[Entrevistat 529] O sigui que hi hagi diàleg, jo crec que s'hauria d'incentivar més. El que passa és que aquestes coses tampoc es poden forçar. Però també t'he de dir que jo no he tingut mai una trobada amb tots els gestors de les xarxes de tots els programes, això no passa mai. Jo crec que estaria bé, estaria bé, saps? Perquè, vull dir, no sé ni quina cara fan, i, per altra banda, crec que entre tots podríem parir coses potents i estaria bé, (...) i a més a més alguna cosa tan simple... això de fer un xat al WhatsApp.

[Entrevistat 942] El fet de poder compartir més o tenir més reunions i compartir idees amb l'equip... que són els que més coneixen el contingut i saber també una mica. Això és el que et deia... et passo l'informe i em diu: "Vale, gràcies", però també m'interessa dir: "Vale, doncs això no sé què, o això ho faria d'una altra manera". Vull dir que de tot se n'aprèn.

[Entrevistat 283] Potser s'hauria de fomentar més. Per exemple, amb el (programa), que era el que anava abans, jo sí que posva el seu *hashtag* i deia: "Atenció, que després vindrem nosaltres". Això sí, però no més... més enllà d'això de comentar, o que TV3, el compte de TV3, tuitejava el que jo anunciava. Però més enllà d'això, no.

Apunt: El nivell de cooperació és baix a tots els nivells descrits pels gestors: entre programes, programes i redacció digital, programes i altres departaments i entre mitjans. Tot i això, els entrevistats insisteixen en la necessitat de millorar aquesta cooperació a tots els nivells. Consideren que les sinergies en l'àmbit digital i de xarxes socials potenciarà el rendiment dels programes en aquests àmbits. Per aquest motiu, reclamen que les sinergies ocupin un paper més rellevant en l'estratègia corporativa i la planificació que es dissenya per a cada programa. Davant d'això, es descriuen diversos obstacles com ara la ineficiència de la comunicació interna (global), l'excessiva jerarquització de les decisions, l'escàs contacte presencial entre gestors i el pes de la cultura professional (televisió-ràdio). La solució que consideren més factible és augmentar el contacte entre gestors, facilitar la posada en marxa d'iniciatives entre mitjans i millorar la comunicació entre les redaccions de ràdio i televisió.

5.4.4.8. Reptes de futur



Gràfic 493. Reptes de futur en funció del grau de prioritat per als gestors de Televisió de Catalunya. Font: Elaboració pròpia

Els gestors s'han centrat en cinc reptes de futur fonamentals a mitjà i llarg termini per als seus programes, TV3 i la Corporació. Com veurem a continuació, molts d'aquests reptes estan vinculats als resultats dels apartats anteriors: recursos humans, formació i materials i comunicació interna. D'altres són més específics i es refereixen al portal web i a la producció de contingut nadiu per a xarxes socials. I, en general, tots s'agrupen en un repte

global de transició digital. En qualsevol cas, els reptes no han estat tractats amb la mateixa profunditat per part dels professionals.

A escala global, una part significativa de gestors considera que la transició digital és encara un repte, que s'ha d'abordar a mitjà i llarg termini. Davant el que consideren visions més optimistes o emmarcades en una estratègia de comunicació de l'empresa, situen TV3 i la CCMA enmig d'un procés de convergència digital inacabat. Sobre això, molts consideren que hi ha una cultura professional molt arrelada a l'àmbit lineal que impedeix una adaptació efectiva de la Corporació. La influència d'aquesta cultura va més enllà de l'activitat en l'àmbit digital i de xarxes socials i afecta la projecció de futur de l'empresa, que ha passat de ser "pionera" al que descriuen com una situació de continuïtat per "inèrcia".

[Entrevistat 664] La Corporació quan va néixer era pionera tecnològicament i pionera en altres coses, pionera en periodisme, pionera en un periodisme de qualitat. En aquest moment jo crec que és un servei públic... però no és pionera..

[Entrevistat 529] El que està clar és que hem de tenir clar que la Corporació té un bon contingut, molt potent, i que el mercat català és petit i per tant, o fem bé les coses... Vull dir, és molt difícil de competir amb la resta. Però hi ha alguns elements per poder competir, i això no ho estem aprofitant... És la sensació.

En aquest context, els gestors destaquen que encara no s'ha produït una integració plena a l'àmbit digital i social en l'empresa. Situació que es veu reflectida en unes rutines professionals plenament centrades en l'àmbit lineal. Això, detallen, és conseqüència directa d'un capital humà poc conscienciat, que es focalitza en unes rutines professionals que no afavoreixen l'aprofitament del potencial d'aquests espais.

[Entrevistat 364] En el moment actual encara prioritzen la tele davant la part digital, m'agradaria que fos al contrari, que se'ns tingués més en compte, a aquestes (plataformes i xarxes)...

[Entrevistat 346] Jo crec que no tenen clar el global del que significa el digital, o el que pot significar per a un canal, jo crec que tenen un equip (redacció digital) que ja ho fa bé amb prou feines.

En particular, consideren que la integració de les xarxes socials (com a concepte) a les rutines de treball dels programes és mínim. La majoria troba que els equips no han assumit la importància i el potencial de les xarxes per al futur del mitjà. Això, conclouen, influeix la seva capacitat de treball i d'iniciativa, i, per tant, les possibilitats d'innovació i desenvolupament del programa. Segons els entrevistats, això també està lligat a un concepte d'empresa que no ha evolucionat cap a una noció global de producció i distribució de continguts, on les xarxes socials tenen un paper fonamental.

[Entrevistat 348] Aquí ho reivindico i ho diré fins a la sacietat, la necessitat de comptar amb gent formada i especialitzada en el que són continguts i distribució de continguts digitals, o sigui, això és imprescindible, perquè ens trobem amb un personal, jo parlo de nosaltres a nivell de redacció,

perquè són molt vàlids fent reportatges, peces i tal, però després d'aquí a passar a llenguatge multimèdia...aquí jo trobo que hi ha un salt que s'ha de solucionar, i hi ha gent a la casa però potser no hi ha gent per assistir a tots programes.

La principal conseqüència que es deriva d'això és la necessitat de comptar amb una major quantitat de recursos humans especialitzats. Els gestors apunten a aquesta solució davant la dificultat de comptar amb altres membres de l'equip del programa per ampliar l'activitat a l'àmbit digital i social. Per aquest motiu és un dels reptes de futur fixats com a prioritaris. Molts d'ells consideren que sense un augment de perfils especialitzats, les possibilitats d'aprofitar aquests espais es redueixen considerablement. Una altra part dels entrevistats complementa aquesta idea i afegeix que l'augment de recursos humans ha d'anar de la mà d'una integració efectiva d'aquests perfils en les redaccions dels programes. Sense una combinació de les dues condicions, no creuen que aquesta mesura pugui tenir un impacte real i perdurable.

[Entrevistat 364] A mi m'agradaria tenir més mans per poder fer-ho millor, saps? No tenir xarxes abandonades... poder fer uns directes, tenir recursos per fer directes més *xulos*, no?

[Entrevistat 227] Sí que trobem a faltar mans, és el que et deia, tenim poques persones dedicades a això de manera que puguin centrar-se a crear productes específics per a xarxes més enllà d'aquests vídeos nadius.

[Entrevistat 487] Que es potenciï més la figura de (gestor digital i social)... que cada vegada (és) més (necessària). Els programes abans no ho contemplaven a l'equip tècnic de persones... mitjans digitals, temes digitals integrats, i hi ha molts programes que ja la tenen i ho fan... ha de ser un redactor més.

Així mateix, els gestors opinen que l'anàlisi d'audiència és una de les tasques que es podria veure més beneficiada d'aquesta ampliació de recursos humans. Això, sumat al que descriuen com a "temps de reflexió", facilitaria un major i millor aprofitament de les dades d'audiència.

[Entrevistat 338] M'agradaria tenir temps per reflexionar una mica del que fem. Saps? Perquè anem tan al toc de *pitut* i...tant de fer el que toca fer ara que no pots ni pensar què faré demà, perquè demà t'ho trobes llavors... una mica de *pause* i no anar així d'atropellats ja seria molt, saps? Ja no cal fer grans coses, grans formacions, simplement tenir més temps de posar les coses en comú, saps? Reflexionar-les i no anar tan...amb aquest ofec que anem, saps? Això seria... seria una passada, ja.

[Entrevistat 487] M'agradaria més fer anàlisi de les coses, saps? Com això que et dic... hi ha les audiències, quines són les coses més buscades, tenir més capacitat de visió global, per dir: "Eh no, tirem més cap aquí, tirem més cap allà" Poder fer més estratègia...

En aquesta línia, els professionals són conscients de la dificultat d'ampliar els recursos humans per a aquestes àrees. Per això consideren prioritari augmentar la formació amb dos objectius: especialitzar-se i mantenir-se actualitzats per assumir més funcions i fomentar la participació de l'equip en l'estratègia digital i social del programa. Aquests dos objectius es plantegen a curt termini i els gestors són conscients que presenten certes dificultats. La principal és l'econòmica, i la segona és la cultura professional. El

finançament que es pugui destinar a aquestes formacions és limitat, i, per tant, acorden que les intervencions s'han de centrar en la transformació de la cultura professional.

Els entrevistats troben que aquestes accions s'han de treballar a partir de millores en la comunicació interna. Creuen que l'efecte d'un major contacte entre gestors incrementarà la transferència de coneixement i, per tant, pal·liarà la manca de formació. D'altra banda, involucrar l'equip del programa en les decisions que puguin afectar l'estratègia digital i social pot beneficiar la percepció que tinguin sobre la utilitat d'aquestes àrees.

[Entrevistat 487] Jo crec que és molt millor, llavors, equips que treballin junts, siguin digitals o no digitals, que puguin estar al costat.

[Entrevistat 664] La gestió del coneixement la tenen els treballadors, és veritat que és un col·lectiu molt ampli, la mala planificació fa que hi hagi gent sobreocupada i gent desocupada, per tant l'optimització de la productivitat no és bona.

[Entrevistat 529] Major coordinació, més coneixença de la gent, que al final estem en el mateix barco, suma més del que s'està fent ara que sí que hi ha hagut com una coordinació, una capitania general... però ja fa la sensació de que estem tots com guerra de guerrilles i que no anem plegats, i que al final comença a sumar totes les guerrilles i tens un bon exèrcit.

Al marge d'aquests reptes que afecten el capital humà de TV3, els gestors han estat molt crítics amb l'espai web dels seus programes i, en general, amb la plataforma corporativa. Tot i que una majoria opina que l'estrena del portal únic ha permès millorar els espais des del punt de vista de la imatge de marca, troben que s'ha de millorar la seva funcionalitat. En aquest sentit, consideren que la capacitat de personalització i de gestió són les àrees d'actuació prioritàries.

Per una banda, perquè opinen que es pot mantenir la imatge de marca i permetre a cada programa destacar els elements que millor convinguin a la seva estratègia digital. I, d'altra banda, perquè troben que la web del programa és actualment una extensió de la plataforma a la carta, un repositori de contingut poc atractiu per a la captació directa d'usuaris. Específicament, consideren que l'arquitectura de la informació és massa simple, pensen que no s'ha resolt adequadament la qüestió d'introduir elements multimèdia, opinen que el sistema de pujada de continguts té un important marge de millora i no comprenen el funcionament de l'actual sistema de recomanació.

[Entrevistat 487] Jo crec que amb el nou portal, és tot massa... era tot massa esquemàticament massa senzill... i al final hem de fer *triquiñuelas varias* perquè cada programa tingui la seva personalitat. Doncs ara anem cap aquí, perquè ara ens estan fent un sistema que cada web de programa te la puguis una mica..., amb els mòduls, que els puguis organitzar que el programa destaqui el que realment necessiti destacar.

[Entrevistat 338] Jo crec que potser cada programa necessita coses diferents, no podem extrapolar una idea per a tots.

--

[Entrevistat 573] Sí que és veritat que el sistema de pujada dels vídeos és un sistema que no diré complicat però potser sí una mica “farragós”, en aquest sentit s'ha de posar el vídeo en una .ftp i després, a part d'etiquetar tot, s'ha d'anar amb una altra aplicació per publicar-ho a YouTube i aquest procés doncs depèn del dia i també de les màquines.

[Entrevistat 912] Ostres, jo la que feia de web fatal, era molt poc intuïtiva, havies de posar uns numerets per ordenar, si et deixaves una *broadband* no se't col·locava en una carpeta.

--

[Entrevistat 227] Hi ha una altra cosa que també trobo que és molt estranya, que tu pots estar en el TV3 a la carta veient un vídeo del telenotícies o veient un telenotícies sencer i els vídeos recomanats són “*La Riera*”, “*Nit i dia*”... no ho sé, posa'm altres vídeos o posa'm els més vistos al 3/24, perquè tot i que algunes són en format crit, jo estic mirant un tema de notícies, potser m'interessen les notícies, per tant, això crec que no ho tenim ben resolt.

[Entrevistat 348] Sempre penses que una web amb un disseny més atractiu pot atreure més, però no n'estic segura, perquè jo crec que... jo crec que les webs de TV3, el TV3 a la carta és el gran... és la pedra filosofal una mica de la web de la casa, i llavors ja la gent de fet va a buscar això. Vull dir que tampoc no n'estic molt segura, que el rendiment fos molt diferent, que tinguéssim més visites, no ho crec pas...

Sobre això, cal dir que una part significativa dels gestors admet un nivell baix de coneixement sobre aspectes de creació web, i, per tant, demanen que la seva opinió s'entengui com una valoració d'usuari. Així doncs, consideren que un intercanvi de valoracions i idees entre ells i el Departament de Mitjans Digitals pot afavorir futures modificacions dels espais web que tinguin un nivell d'acceptació més elevat. Però sobretot que repercuteixi en un millor aprofitament d'aquestes espais, com a eines per a l'enriquiment de l'experiència de l'usuari.

[Entrevistat 573] Potser podríem treballar més conjuntament per intentar oferir alguna cosa més (al web) que no es pugui trobar en un altre lloc.

[Entrevistat 861] Jo crec que en si no és un problema, perquè et permet fer-ho evolucionar, el problema és que ens hem quedat en els mínims, saps? Llavors... si ens dedicuéssim a fer-ho evolucionar fent-li unes seccions amb destacats on puguis agrupar tots els continguts, jo què sé... de cosir, els de... coses amb fusta, coses de jardí, no sé què... potser ens trobaríem problemes que ara no soc capaç de veure, saps? A l'hora de fer això, però, no ens hem posat a fer-ho...

[Entrevistat 912] Jo crec que una plataforma que facilités molt la interacció, el primer, pròpia, el primer de tot... intuïtiva, també.

En darrer terme, una part dels gestors té la percepció que el contingut nadiu a les xarxes socials té associades unes possibilitats de monetització que no s'estan explotant de forma eficaç per part de TV3. Cal dir que els gestors parlen de monetització en un sentit ampli, que inclou qualsevol via de generació d'ingressos en aquestes plataformes. Així doncs, contraposen la inversió de recursos humans necessària per crear i mantenir les comunitats a les xarxes socials, al rendiment que se n'extreu. En aquest sentit, creuen necessari que

els departaments involucrats prenguin consciència d'aquesta oportunitat i creïn les condicions òptimes perquè cada programa pugui aprofitar-la.

[Entrevistat 529] Jo crec que això és una cosa que té la Corporació i que s'hauria de plantejar... I jo crec que hauria de fer molt més monetitzar a xarxes... tens un Facebook de (programa) amb més de X mil tios allà, pots fer accions comercials. Això ho has de fer com sigui i es fa poc, i això és una llàstima, perquè al final estàs invertint temps i diners en les xarxes socials i en treus poc rendiment.

[Entrevistat 346] És que no entenc com és que no entenen que aquí hi ha el negoci ja, fa dos anys que hi ha el negoci, estan a una altra banda. I això és el principal repte perquè a nivell de programa, cada programa té una casuística, i sí, tenir més equip, per fer més contingut, una importància que s'ha de valorar, inclús la part comercial de TV3, tenir més marques per fer més accions durant el programa, durant la setmana, inclús tenir un càmera propi per tenir el vídeo i fer aquestes accions.

5.4.4.9. Conclusions – Gestió digital i social a Televisió de Catalunya

L'anàlisi de les rutines professionals i percepcions dels gestors entrevistats condueix a diverses conclusions i reflexions que convé destacar. A nivell general, l'informe evidencia que la majoria de gestors perceben que podrien tenir un paper més rellevant en la definició de l'estratègia digital i social dels programes. En canvi, es veuen limitats per multitud de factors sobre els quals caldria dissenyar actuacions conjuntes i particulars.

Així doncs, als resultats es destaca la importància de la motivació i la satisfacció professional dels entrevistats com a punt de referència per comprendre una part dels factors que condicionen la seva gestió. La motivació és present des que comencen a gestionar els espais digitals i socials dels programes, i, en la majoria dels casos, va minvant amb el pas del temps. Aquesta reducció de la motivació té un efecte negatiu sobre la satisfacció professional (i personal). Una disminució d'aquests dos elements pot afectar significativament el desenvolupament digital del programa i la capacitat d'innovació dels gestors.

Els principals factors que influeixen en el nivell de motivació i satisfacció són, en primer lloc, una escassa sensibilització i reconeixement per part dels membres de l'equip del programa. En segon lloc, la sobrecàrrega de treball derivada d'un elevat nivell d'autoexigència que fa que el gestor assumeixi més tasques de les que li corresponen. En tercer lloc, un nivell d'autonomia professional que qualifiquen de moderat, amb un escàs poder de decisió sobre l'estratègia del programa. En quart lloc, una comunicació interna ineficient a diferents nivells: altres gestors, redacció digital i altres departaments. En darrer terme, les necessitats no cobertes de formació, materials i un assessorament més personalitzat.

De fet, tots aquests factors que afecten el benestar i la productivitat del gestor són part indivisible del complex escenari que se'ns presenta. Davant d'això, és necessari aclarir cadascun dels punts. En relació amb el nivell de sensibilització dels equips dels

programes, es detecta una sensació de solitud on els gestors no són capaços d'involucrar la resta de professionals en l'estratègia digital. Aquesta sensació impacta directament sobre la seva capacitat de gestió i iniciativa, perquè es construeix sobre experiències negatives en què el gestor ha procurat la participació de l'equip sense èxit. La causa principal, al marge de la disponibilitat de temps, s'atribueix a una cultura professional qualificada d'"excessivament lineal". També s'atribueix a un concepte d'empresa que considera els entorns digitals i socials com un complement prescindible de l'emissió, i no com una part fonamental per plantejar el futur del mitjà.

Així mateix, la sobrecàrrega de treball i un elevat nivell d'autoexigència són conseqüència directa d'aquesta cultura professional i d'empresa. Els gestors estan convençuts que sense la implicació dels equips dels programes han d'augmentar i intensificar la seva dedicació. La percepció generalitzada és que sense aquest augment no es podria complir l'estratègia de forma adequada, i no s'obtidria el rendiment esperat d'aquests espais. Per tant, això contribuiria a reforçar la noció que aquests espais són efímers i prescindibles.

En un altre sentit, aquesta manca d'implicació fa que els gestors reclamin un augment dels recursos humans i formatius. Per un costat, els recursos humans podrien redundar en una millor execució de l'estratègia digital dels programes i una ampliació de les accions que es puguin dur a terme en aquestes àmbits. Per un altre costat, la reclamació d'un augment de la formació està vinculada amb el nivell d'autoexigència, en tant que l'acumulació de formació augmenta la sensació de seguretat del professional a l'hora de justificar la seva gestió davant l'equip o la redacció digital de TV3.

D'altra banda, la sobrecàrrega de treball i la demanda de recursos humans i formatius també està vinculada al nivell d'autonomia professional en la presa de decisions. Els professionals en perceben un nivell moderat i fan referència a les imposicions de la redacció digital. L'escàs poder de decisió sobre l'estratègia del programa fa que es vegin obligats a invertir temps en tasques i/o objectius que consideren prioritaris. Són conscients que la seva activitat s'emmarca en una estratègia corporativa, però no comprenen per què no se'ls dona una major autonomia per afavorir que aquests objectius s'adaptin a la naturalesa del programa i a la càrrega de treball que comporten. Sobre això, es remarquen tres processos sobre els quals es reclama una major autonomia: la presència a les xarxes socials (creació de perfils), la planificació de les fases de comunicació (reducció del pes del "second-screen") i la coordinació d'accions amb altres programes i mitjans.

En darrer terme, l'autonomia està estretament vinculada amb la comunicació interna. La situació que descriuen els gestors és la d'una comunicació ineficient que no afavoreix un desenvolupament àgil i flexible de l'estratègia digital del programa, ni de TV3. L'excessiva compartimentació i jerarquització de les decisions, independentment de la seva naturalesa o impacte, genera esgotament en els gestors i condiona les possibilitats de cooperació. L'efecte també perjudica la capacitat d'iniciativa dels professionals. Per tant, queda palesa la importància de la comunicació per a la capacitat d'innovació del programa i del mitjà. En qualsevol cas, la noció és que aquests problemes formen part, de

nou, d'una cultura d'empresa on predomina l'actuació per nodes sense una interconnexió transversal.

En definitiva, aquestes conclusions s'emmarquen en un procés més ampli d'adaptació digital de TV3 i, per extensió, de la Corporació. Els gestors de televisió consideren que haurien de tenir un paper protagonista en aquest procés, juntament amb altres perfils professionals i departaments directament vinculats amb l'àmbit digital. De fet, l'informe i aquestes conclusions destaquen múltiples fronts per optimitzar les seves rutines professionals i millorar la seva posició respecte a l'equip del programa.

Tot i això, hi ha cert consens a considerar que el perfil de gestor digital i social és encara secundari i, en alguns casos, prescindible. Això és un símptoma que aquesta adaptació es troba encara en una fase primària, tot i la convergència tecnològica i organitzativa que ha dut a terme la Corporació. En definitiva, els programes continuen sense integrar o combinar els processos digitals i socials amb els lineals. Com tampoc l'empresa valora el rendiment o la continuïtat dels mateixos segons les dades d'audiència d'aquests entorns.

5.4.5. Conclusions finals – Gestió digital i social a Catalunya Ràdio i Televisió de Catalunya

L'anàlisi comparada de les entrevistes als professionals de Catalunya Ràdio i TVC ens permet arribar a diverses conclusions sobre la gestió digital d'ambdós mitjans, així com sobre la importància dels espais socials per als programes i la resta d'estructures de la Corporació relacionades. Així doncs, la principal conclusió que s'extreu és que els gestors d'ambdós mitjans es troben encara davant d'un procés de transició digital inacabat que es tradueix en problemes específics pel que fa a l'encaix de les seves rutines professionals dins de la resta de processos dels mitjans, canals i programes on s'inscriuen. A continuació detallarem quines són les similituds i les diferències entre les percepcions i necessitats dels professionals de ràdio i de televisió per, en conjunt, desvelar quins són els principals obstacles i fronts de treball per als departaments afectats.

Aquesta conclusió general pot semblar intranscendent i fins i tot òbvia, però aporta en conjunt una dada rellevant pel que fa a la integració de l'organització en la dinàmica multimèdia. Tant els professionals de TV3 com els de Catalunya Ràdio confirmen, a diferents nivells i àrees, que la Corporació i els seus respectius mitjans s'enfronten encara a reptes que obstaculitzen l'actuació plena dels programes en l'àmbit digital i de xarxes socials. Reforcen, per tant, la utilitat d'incloure aquest estudi de producció qualitatiu entre les anàlisis de consum.

Dit això, en primer lloc, l'aprofitament de les dades d'audiència es presenten com un repte per a tots dos col·lectius. Si bé els professionals reconeixen de quina manera s'ha avançat en el processament i la transmissió de les dades des del Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiència, opinen que hi ha un ampli front de treball pel que fa a l'aplicació

final d'aquestes dades en les seves rutines. Per una banda, per dissenyar una estratègia als espais digitals basada en les dades de consum que en la intuïció. Per una altra banda, per respondre a les necessitats de captació dels programes i canals; tenint en compte l'objectiu de creixement de trànsit com a principal repte de la seva feina.

Si detallem els principals obstacles que declaren els dos col·lectius, trobem el nivell de comprensió, el format dels informes i el temps disponible. Pel que fa al nivell de comprensió, la majoria de gestors de TV3 declara que no té dificultats per comprendre les dades d'audiència digital (i les de xarxes socials). En canvi, els professionals de Catalunya Ràdio sí que declaren un nivell més baix de comprensió d'aquestes dades. Hem de tenir en compte, però, que aquesta comprensió varia significativament entre els gestors segons el seu perfil professional (coneixements i experiències). Així, hem detectat que aquests elements faciliten o dificulten que el professional pugui identificar millor o pitjor els indicadors rellevants per al seu programa.

En aquest sentit, la majoria d'entrevistats d'ambdós mitjans admeten no aprofitar les dades d'audiència digital i de xarxes socials per introduir canvis significatius en la seva forma de gestionar el programa; almenys de forma conscient, regular i compartida per tots els gestors. Aquesta percepció és consistent amb les informacions dels responsables d'aquestes àrees del Departament de Mitjans Digitals, que confirmen la dificultat per traduir l'estratègia corporativa i fins i tot les planificacions específiques dels programes en una actuació consistent per part dels gestors. Sobre això, cal afegir que el coneixement de les audiències digitals és superior que el de les lineals en el cas dels professionals de TVC i de Catalunya Ràdio; situació vinculada a una percepció de baixa incidència de les audiències lineals sobre les seves rutines de treball.

Tot i així, la priorització final de les dades és diferent entre televisió i ràdio, influència del sistema de mesura al segon mitjà. La disponibilitat diària de les audiències televisives juga en contra, segons afirmen els professionals, que les dades digitals puguin guanyar terreny de cara a prioritzar certes accions en aquests àmbits que necessitin l'aposta decidida dels programes. En canvi, la disponibilitat trimestral de les audiències de ràdio fa que, segons admeten, les dades digitals puguin situar-se en un lloc de major importància de cara a mesurar el rendiment i planificar accions en aquests espais. A més a més, els professionals de ràdio han desenvolupat una percepció de baixa fiabilitat de l'estudi de l'EGM, conseqüència directa d'aquesta baixa freqüència dels estudis i de la baixa comprensió sobre el seu funcionament.

Cal complementar aquesta informació amb el fet que els gestors externs tenen importants problemes per accedir a les dades d'audiència lineal. A tots dos mitjans hi ha aquesta limitació, però la presència d'un major nombre de gestors d'aquest perfil a la televisió fa que les audiències lineals de televisió siguin completament obviades a la valoració del programa i a l'avaluació del rendiment. En aquest sentit, el canvi en la política d'empresa pel que fa a l'accés a les dades de personal extern fa que una modificació a futur en aquesta línia sigui complicada.

Paral·lelament, els professionals de Catalunya Ràdio demanen un augment de la formació dedicada a aquestes qüestions, en major mesura que els de TVC. Aquestes formacions haurien, segons argumenten, d'anar destinades a la interpretació de les dades d'audiència digital i de xarxes socials així com al nivell d'aprofitament que els gestors donen a aquestes dades en les rutines de treball (aplicabilitat).

Com a conseqüència de la manca de comprensió i d'aprofitament, els professionals afirmen basar-se més en l'experiència diària i la intuïció per decidir els canvis a implementar en la gestió diària i a mitjà termini dels seus programes. En canvi, a llarg termini augmenta la probabilitat que els entrevistats facin servir, segons ells, els informes d'audiència o demanin un assessorament personalitzat per aprofitar-los. Aquest darrer punt és especialment conflictiu des del punt de vista dels recursos humans que té disponible el Departament d'Anàlisi per a aquestes funcions. Si bé des de l'àrea d'Audiència Digital del departament s'han fet formacions constantment a totes les redaccions vinculades a la gestió digital de televisió i ràdio a partir de l'estrena del portal unificat (novembre del 2014), aquestes formacions es mantenen al llarg del temps i estan focalitzades en la comprensió dels informes d'audiència digital i en l'explotació de l'eina d'anàlisi Adobe Analytics .

A més a més de la percepció d'una manca de formació, hem detectat un nivell baix de seguretat en gran part dels professionals a l'hora d'aplicar canvis d'acord amb una anàlisi intensiva de les dades. Això es deriva, especialment en el cas de Catalunya Ràdio, en una falta de correspondència entre les expectatives de rendiment i els resultats que obtenen. Així, els professionals no comparteixen una definició de rendiment objectivada. La principal conseqüència d'això és que l'avaluació del rendiment queda vinculada a múltiples factors, a més a més del perfil de gestor, entre els quals la comprensió i l'aprofitament de les dades d'audiència juguen un paper fonamental.

Sobre aquest darrer punt, els gestors refereixen la multiplicitat d'eines com a obstacle per obtenir una visió clara del que significa obtenir un rendiment adequat a cada un dels espais que gestionen, la seva correspondència en un indicador concret de les eines que fan servir per al monitoratge dels espais. Altres factors que s'esmenten com a condicionants són l'estratègia (objectius corporatius vs. objectius del programa), el nivell d'autoexigència del gestor, la valoració de l'equip del programa i el paper de la redacció digital. Entre aquests factors específics, el nivell d'autoexigència, sumat a la multiplicitat d'entorns que gestionen els professionals, impacta negativament en la valoració del rendiment obtingut, especialment per la necessitat d'obtenir sempre el millor resultat possible (indefinit).

En tot cas, sí que hem detectat que el rendiment obtingut (vs. esforç invertit) és un argument utilitzat per una àmplia majoria de gestors a l'hora de valorar accions específiques a les xarxes socials (p. ex., Facebook Live), si bé admeten que no tenen referències clares per contrastar fins a quin un resultat positiu per a ells mateixos ho és també per als objectius corporatius, per a la direcció de la redacció i del Departament al

qual estan vinculats. En suma, no es detecta una percepció comuna sobre el que significa obtenir un rendiment adequat a escala global; en canvi, és un concepte abstracte i afectat pel context de cada programa.

Així, els elements que afecten de forma directa la comprensió i l'aprofitament de les dades d'audiència són:

- (1) **L'accés a les dades:** eina i informes setmanals/mensuals (gestors externs).
- (2) Els **objectius** que es marquen des de la redacció digital.
- (3) El **temps disponible** per a l'anàlisi dels informes: manca de recursos humans per dedicar-s'hi.
- (4) El **format dels informes**, especialment pel volum d'informació que contenen.
- (5) La **percepció de fiabilitat** de les dades, per la manca de formació sobre aquesta qüestió.
- (6) La **percepció d'utilitat i d'incidència** per al contingut i la continuïtat del programa.

Davant d'això, els gestors reclamen un augment de l'assessorament personalitzat destinat a augmentar l'aprofitament dels informes d'audiència. Una reformulació d'aquests informes per destacar només els indicadors més importants del programa en qüestió i, en darrer lloc, l'establiment d'indicadors de rendiment comuns a tota l'activitat de gestió digital i social (a nivell corporatiu i de programa), que s'objectivi i defineixi a l'estratègia de cada gestor.

En segon lloc, la comunicació interna és valorada com a ineficient en termes generals per ambdós col·lectius. Tot i això, cal matisar aquesta afirmació; des del punt de vista de l'efectivitat (vies de comunicació fluides), els professionals de TVC i de Catalunya Ràdio valoren que el temps/resposta dels seus contactes amb les redaccions digitals dels mitjans és adequat. Els entrevistats, especialment els de Catalunya Ràdio, consideren que la fluïdesa es veu potenciada per les relacions interpersonals entre els gestors i les direccions de les corresponents redaccions digitals. L'espai, molt més reduït en el cas de la ràdio, facilita un contacte presencial molt més freqüent que en el cas de TV3.

En canvi, com hem dit, els gestors consideren que la comunicació amb les redaccions i amb altres departaments, programes i, fins i tot, mitjans de comunicació, no és eficient. Especialment pel que fa als de Catalunya Ràdio, que valoren negativament el temps de resolució de les sol·licituds i/o incidències que fan arribar a la redacció. És important, però, tenir en compte que no culpabilitzen la redacció d'aquesta manca d'eficiència, sinó que ho consideren un problema que es deriva de les dimensions i la ubicació dels equips i de la dotació de recursos humans.

Des del punt de vista de l'atenció rebuda, els gestors de TV3 opinen que el programa rep l'atenció adequada per part de la redacció digital, tot i les limitacions en

la resolució d'incidències, mentre que una part significativa dels professionals de Catalunya Ràdio afirmen el contrari. Aquesta qüestió va més enllà de l'efectivitat de la comunicació. Se centra en l'eficiència i està influïda també per múltiples factors vinculats de forma directa o indirecta amb les redaccions (relacions interpersonals, experiències prèvies, autonomia professional, etc.). En el cas dels gestors de Catalunya Ràdio, està especialment vinculada amb el nivell de supervisió i amb la capacitat de resolució de la redacció digital com a estructura organitzativa i, en un sentit més global, al procés de convergència de la ràdio dins de la lògica digital i social.

En relació amb altres programes, departaments i mitjans, afirmen que tampoc és eficient en un sentit més cooperatiu que de resolució d'incidències. Es relaten nombrosos exemples, per part dels entrevistats de TV3 i de Catalunya Ràdio, en què han contactat amb alguna de les entitats esmentades per organitzar accions conjuntes, sense èxit o amb moltes dificultats des del punt de vista de la comunicació i la coordinació. Els gestors atribueixen aquesta manca d'eficiència a dues causes principals: l'excessiva compartimentació i jerarquització en la presa de decisions (programes i departaments) i les diferències en la cultura d'empresa (entre mitjans). Això genera que les propostes de col·laboració que sorgeixen de forma natural (a proposta dels gestors) tinguin poques possibilitats de materialitzar-se en una acció digital o social.

A més a més, hem detectat una queixa generalitzada sobre la manca d'institucionalització d'aquesta mena de cooperació. És una situació que consideren un problema urgent i prioritari per a l'estratègia digital dels programes. Descriuen accions d'èxit com les coordinacions que es fan periòdicament per La Marató de TV3, la Festa dels Súpers o el Dia Mundial de la Ràdio; si bé consideren que són accions que s'han limitat a l'àmbit de les xarxes socials i s'han traduït exclusivament en polítiques de compartició de contingut a través dels perfils corporatius i de programa.

Una altra qüestió que s'ha mostrat fonamental és la manca de comunicació regular, física i via telemàtica, dels gestors de diferents programes i mitjans. És cert que una part dels gestors entrevistats formen part de la redacció digital de TV3 i de Catalunya Ràdio, però els gestors externs o els mateixos amb dedicació parcial no mantenen cap contacte amb els seus homòlegs. En aquest sentit, els gestors consideren que aquesta situació complica el desenvolupament d'una estratègia de cooperació regular i desaprofita les oportunitats de transferència de coneixement que podria sorgir d'aquest contacte. De fet, els gestors amb més antiguitat recorden que en un passat recent s'organitzaven jornades per facilitar, precisament, el contacte entre gestors; situació que valoraven molt positivament.

Així mateix, des d'un punt de vista conclusiu, els professionals consideren que la millora de l'eficiència en la comunicació interna passa per:

- (1) Un **augment dels recursos humans** disponibles perquè les **redaccions** puguin resoldre les incidències/consultes en un temps adequat.

- (2) Més **autonomia professional** perquè el gestor engegui accions sense dependre d'altres àrees o departaments, sempre tenint en compte les limitacions que fixa l'estratègia del programa.
- (3) Facilitar la **comunicació presencial** entre gestors de programes del mateix mitjà (per **afavorir la transferència de coneixement**).
- (4) Facilitar la **comunicació entre** gestors de diferents **mitjans** (coordinació).

Els gestors confien que la implementació d'aquests canvis contribuirà a establir una estratègia de cooperació regular i perdurable, que impactarà positivament sobre el rendiment dels espais digitals i socials dels programes.

En tercer lloc, els recursos han estat un argument recurrent per justificar qüestions com la manca d'assessorament personalitzat o la ineficiència de les redaccions digitals en la resolució d'incidències. En aquest apartat tractem la percepció sobre aquesta manca de recursos humans, però també els econòmics i logístics. Els professionals entenen, com a punt de partida, que la necessitat de recursos de tota mena és creixent a totes les àrees que tenen relació amb la gestió digital i social, ja que la consideren una àrea prioritària de cara al futur de la Corporació. Cal esmentar que sí que hi ha petites diferències entre les reclamacions de la ràdio i la televisió, per exemple en la necessitat de comptar amb perfils especialitzats per a la producció de vídeo nadiu per a xarxes socials en el cas dels gestors de TVC i la necessitat de comptar amb un servei de disseny gràfic per millorar l'elaboració de materials promocionals en el cas de Catalunya Ràdio, entre d'altres.

Amb això, els professionals de TVC i de Catalunya Ràdio afirmen que és necessari ampliar els recursos humans especialitzats que es destinen a la gestió digital dels programes. Consideren que aquesta ampliació ha de ser també a nivell de redacció digital, per poder millorar la definició i execució de les estratègies dels mitjans en aquests espais. Els gestors troben que aquesta ampliació de recursos és urgent i que s'hauria de plantejar a curt o mitjà termini. Fins que es produeixi, asseguren que s'enfronten a sobrecàrregues constants de treball. Són conscients, però, que la situació econòmica de la Corporació és l'obstacle més gran per a aquesta ampliació però insisteixen en el fet que els pressupostos s'ajustin a les noves necessitats de comunicació i distribució.

Davant d'aquesta situació, els entrevistats apunten a l'increment de les formacions en àrees d'audiència, producció i gestió per millorar i/o actualitzar les seves habilitats i pal·liar, a curt termini, la manca de recursos humans. La principal problemàtica d'aquesta solució és que els gestors tenen perfils força diferenciats (coneixements i experiència) i això dificulta el desplegament d'un programa de formació unificat i regular; que hauria de combinar els esforços del Departament d'Anàlisi i el Departament de Mitjans Digitals. Altres obstacles que descriuen els mateixos entrevistats són el temps disponible de la seva jornada laboral per dedicar-se a la formació, la manca de consens sobre les eines i temàtiques que s'haurien de prioritzar i la relació contractual amb l'empresa; ja que els gestors externs voldrien sumar-s'hi.

Els professionals de Catalunya Ràdio són molt més específics a l'hora d'esmentar formacions que pal·liarien la manca de recursos humans. També perquè una part dels gestors és menys experimentat que els de TV3, perquè la creació de l'estructura de la redacció digital és posterior a la de la televisió i per tant no han tingut les mateixes oportunitats de formació que els seus homòlegs televisius.

Una altra solució que apunten els professionals és l'augment de l'oferta de materials relacionats amb les tasques que s'han esmentat. La dificultat aquí rau en el fet que els gestors de Catalunya Ràdio declaren un nivell d'ús dels materials existents molt inferior al dels professionals de TVC. Així, els gestors de televisió són més específics a l'hora de definir les seves necessitats de materials tot i que a la pràctica també fan referència a la manca de temps com a causa principal del desús. Així, els entrevistats que no han fet servir cap material argumenten que les principals causes del desús són:

(1) Accés i coneixement sobre la **ubicació, especialment en el cas dels professionals externs.**

(2) **El format** (extensió): l'extensió és un factor clau que pot jugar en contra de l'ús potencial del material.

(3) **Canals de distribució:** (*Confluence*³⁶⁵).

Tot això se suma a una reclamació generalitzada d'un assessorament personalitzat (comoditat) davant l'augment de formació i de materials. Aquesta qüestió sorgeix d'un fenomen de formació no reglada, situacions en les quals membres d'altres departaments han assessorat i instruït gestors digitals fora dels circuits establerts de formació. Això, segons hem observat, ha afavorit que reclamin aquest assessorament tot i ser conscients que un augment d'aquest tipus de peticions no pot ser assumit per les redaccions digitals i/o altres departaments sense que això impacti negativament en la resta de tasques que ja duen a terme. En el cas de les redaccions, és especialment contradictori tenint en compte que la principal crítica és la manca d'eficiència en la resolució d'incidències.

En quart lloc, l'aprofitament de les dades d'audiència, les problemàtiques de comunicació interna i les deficiències percebudes de recursos impacten, segons els gestors, en l'adequada execució de l'estratègia digital i social dels seus programes. En aquesta línia, els professionals de Catalunya Ràdio troben que gestionen els seus programes sense una estratègia definida, mentre que la majoria de professionals de TV3 afirmen que en tenen una.

³⁶⁵ El Confluence és un espai digital desenvolupat per l'empresa Atlassian (<https://www.atlassian.com/software/confluence>) que en el cas de la CCMA s'ha adaptat a un espai corporatiu mitjançant el qual s'organitzen diverses informacions dels Departaments de Mitjans Digitals i Enginyeria (fonamentalment); tot i que tots els treballadors amb usuari intern de la Corporació hi tenen accés.

La descripció de com es defineix aquesta estratègia és reveladora per entendre la situació de Catalunya Ràdio. Els professionals entrevistats defineixen l'estratègia a partir dels objectius corporatius (fixats pel Departament de Mitjans Digitals) i dels específics del programa, amb un horitzó a mitjà i llarg termini. En absència d'una estratègia definida, aquestes gestors executen planificacions a curt termini.

En el cas de TVC, els gestors afirmen que la redacció digital és la que estableix, actualitza i supervisa el compliment de l'estratègia global del programa, mentre que els de Catalunya Ràdio veuen menys intervenció de la redacció en aquestes funcions, fet que suposa un augment de la inseguretat a l'hora de crear una estratègia pròpia i, per tant, dona lloc a un tipus de gestió intuïtiva. Això també afavoreix que els gestors menys experimentats, especialment els de la ràdio, facin un ús menys professional dels espais digitals i que no compleixin amb els objectius corporatius establerts en cada cas (p. ex., captació de trànsit).

Així, si analitzen l'estratègia digital i social des de la seva definició, la primera decisió a la qual s'enfronten les redaccions i/o els gestors és la presència. En el cas de la pàgina web, es crea per defecte tot seguint el model-plantilla definit des de l'estrena del portal únic, amb una mínima capacitat de personalització posterior. En el cas de les xarxes socials, el procés actual també privilegia una norma unitària que fa que els professionals de TV3 i Catalunya Ràdio assumeixin que els seus programes han de tenir, per defecte, presència a Facebook i Twitter. Actualment (2018) una part dels gestors també esmenta Instagram com a nova xarxa prioritària, tot i que el desplegament en aquesta xarxa ha estat més discret per l'escassetat de recursos humans per gestionar-la correctament. A la ràdio el component visual (generació de materials específics per a la xarxa) encara suposa un repte.

En general, afirmen que l'elecció d'aquestes xarxes està influïda pels següents quatre factors:

- (1) **Objectius** corporatius i de programa, definits i/pactats amb el Departament de Mitjans Digitals i les redaccions corresponents.
- (2) **Redacció digital**, capacitat de supervisió i revisió dels objectius proposats.
- (3) **Recursos econòmics** disponibles, per ampliar la presència i l'activitat a d'altres xarxes.
- (4) **Inèrcia i experiència d'usuari** dels gestors: com menys experiència i formació, més possibilitats que gestioni els espais des d'una perspectiva d'usuari.

També s'ha detectat, en el cas de TVC, una situació d'herència de perfils als programes que tenen una trajectòria més llarga. Aquest efecte implica que quan un nou gestor entra per fer-se càrrec d'un programa i ja té disponibles diversos perfils a les xarxes socials, el gestor no té capacitat de decisió sobre el manteniment o la substitució d'aquests perfils. Des del Departament de Mitjans Digitals i des de les redaccions això funciona com a mecanisme de protecció, mentre que el gestor ho considera una manca

d'autonomia professional.

Sobre les funcions que associen a cada xarxa social, trobem acord en el fet que, per una banda, Facebook està destinada a la difusió dels continguts ja emesos. Per altra banda, Twitter, a la conversa segona-pantalla, i a la difusió de continguts en directe (immediatesa). En darrer lloc, Instagram, a la imatge de marca i la promoció. I totes tenen associada una funció de creació i consolidació de les comunitats, de moderació i de foment de la participació i la interacció (experiència d'usuari).

Al marge de la presència i l'activitat a les xarxes socials, els objectius fonamentals que es plantegen amb la gestió digital i social es divideixen en captació de trànsit i generació de cita a pantalla/consum a la carta. No hi ha consens entre els gestors sobre cap dels dos objectius i, en canvi, trobem una polarització de respostes tant a TVC com a Catalunya Ràdio. La proporció de gestors de tots dos mitjans que considera un dels dos objectius com a prioritari és semblant. Això evidencia la problemàtica a l'hora de fer que l'estratègia definida des de Mitjans Digitals es materialitzi en accions concretes dels gestors per complir aquests i d'altres objectius. En aquesta línia pràctiques/conceptes com el *clickbait* o l'*engagement bait* no han estat esmentades per cap gestor com a conductores de les estratègies de captació, tot i que queda palès el seu ús per les experiències que es relaten a les anàlisis específiques de cada mitjà.

Les funcions vinculades a l'experiència d'usuari són, segons afirmen, les menys explotades, mentre que es dediquen més esforços als dos objectius corporatius: captació web i foment del consum en directe/diferit. Davant d'això, els gestors de TV3 i Catalunya Ràdio reclamen que s'atorgui més importància a aquestes funcions tot detallant tres àrees on caldria incrementar els esforços:

- (1) **Presència a noves xarxes socials**, per incrementar la possibilitat de captar nous perfils de públic.
- (2) **Campanyes de participació digital** i de les accions per generar interactivitat, augment l'esforç actual per a l'organització de concursos i participacions relacionades amb el contingut generat per l'usuari, com a eina de fidelització.
- (3) **Moderació** de comentaris i missatges, per oferir una atenció més personalitzada a l'usuari.³⁶⁶

Per dedicar esforços a l'experiència d'usuari sense una ampliació de recursos humans caldria, segons afirmen, redistribuir el temps dedicat a altres tasques. Els gestors de TVC fan referència al temps dedicat al "second-screen" de programes on consideren

³⁶⁶ Existeix la mateixa dificultat per dur a terme una activitat de moderació adequada al volum de comentaris a la importància dels programes que gestionen. En aquest sentit trobem una manca de consens entre els criteris que s'han d'aplicar. Això és especialment delicat quan els comentaris incorren en possibles delictes d'odi, més enllà de la vulneració de les normes de participació corporatives, com succeeix en el cas dels programes informatius.

que l'esforç invertit no compensa la quantitat de recursos (temporals) invertits. Els de Catalunya Ràdio, a la poca familiarització amb publicacions tipus *Social Media Live-Streaming* (Facebook Live). Tots dos col·lectius coincideixen que un dels principals obstacles per generar participació i interacció social és la passivitat de les comunitats dels mitjans, tal com es pot comprovar a l'anàlisi d'audiència social.

Així, la capacitat per redistribuir el temps que dediquen a cada funció a les xarxes socials i a la redacció web és molt limitada, especialment a Catalunya Ràdio. Els gestors d'aquest mitjà declaren un nivell baix d'autonomia, en relació amb la redacció digital; mentre que els de TVC consideren que gaudeixen d'un grau de llibertat moderat que els permet participar més activament en la presa de decisions. La diferència fonamental es troba en el paper que els entrevistats atribueixen a les redaccions en la definició i supervisió de l'estratègia dels programes, i en les limitacions de la seva figura dins de l'organigrama de cada programa i, en general, de la Corporació.

La majoria de gestors de TVC afirmen que la redacció digital juga un paper fonamental en la creació i supervisió de l'estratègia del programa. De manera que, tot i valorar negativament l'eficiència de la redacció, reconeixen el seu esforç per fer complir amb unes condicions mínimes d'estratègia. Davant d'això, tot i reclamar més autonomia, com fan els gestors de Catalunya Ràdio, els professionals de televisió assumeixen de més bon grat les condicions que imposa la seva redacció i són conscients que poden proposar/introduir canvis dins d'un radi limitat d'acció/iniciatives.

En canvi, una part important de gestors de Catalunya Ràdio consideren que la intervenció de la redacció digital és excessiva i dificulta la seva gestió. El principal problema d'aquesta percepció és que, com s'explica exhaustivament a l'anàlisi de Catalunya Ràdio, les experiències vinculades a una baixa percepció d'autonomia professional impacten negativament sobre la capacitat d'innovació/iniciativa dels gestors. Des del punt de vista de la redacció digital hem detectat que és comú que hagin d'enfrontar-se a programes que creen perfils de xarxes socials o desenvolupen accions de participació alienes a l'estratègia corporativa i sense comptar amb el seu vistiplau, situació que impacta també negativament en la relació entre la redacció i els programes en qüestió.

Així mateix, tot i les dificultats i les percepcions negatives que s'han relatat, entre les conclusions més recurrents relacionades amb l'estratègia digital dels programes, els gestors de TVC i Catalunya Ràdio mostren un nivell elevat de motivació i satisfacció professional que està associat, "per se", amb la feina que desenvolupen. Aquests dos valors són difícils de ponderar a partir de les percepcions i experiències que ens han relatat els professionals, però semblen estar presents en els gestors abans de començar a gestionar els espais digitals dels programes. Com a síntesi, els principals elements que afecten la motivació i la satisfacció són, segons els professionals:

- (1) **Disponibilitat de recursos**, especialment recursos humans especialitzats i recursos logístics per ampliar els esforços que es dediquen a les tasques vinculades amb l'experiència d'usuari.

- (2) **Comunicació i interacció amb la redacció digital**, que impliqui una millora de l'eficiència en la resolució d'incidències i en un augment de l'autonomia professional (confiança).
- (3) En relació: **nivell percebut d'autonomia, que permeti adaptar l'estratègia del programa.**
- (4) **Conscienciació i col·laboració de l'equip del programa.**

Davant aquests resultats, els professionals de TVC i Catalunya Ràdio coincideixen en tres reptes de futur prioritari, que van, lògicament, en consonància amb les conclusions de cadascun dels col·lectius. El primer repte fa referència als recursos humans, concretament sobre la necessitat d'ampliar la presència de perfils especialitzats com a part de l'equip del programa. Opinen que les redaccions digitals no poden assolir adequadament el volum de consultes, incidències i peticions sense aquest augment del capital humà; especialment per evitar sobrecàrregues de treball que impactin negativament el benestar dels professionals. A més a més, afirmen que necessiten altres professionals qualificats per complir i/o millorar amb l'estratègia digital i social del programa. Per últim, els professionals consideren que la manca de recursos humans dificulta i alenteix la capacitat d'innovació individual i de les redaccions.

El segon repte destacat està relacionat amb la comunicació interna, especialment pel que fa a l'increment de l'eficiència en la resolució de les incidències que es plantegen a les redaccions. Així, els entrevistats reclamen una major autonomia professional sobre les àrees que afecten l'estratègia digital i social del programa. Consideren que és necessari disminuir la compartimentació i jerarquització de les decisions per agilitzar tots els processos vinculats amb la gestió digital. Finalment, els gestors consideren que hi ha un desaprofitament de les sinergies entre programes, departaments i mitjans a l'hora de planificar i executar estratègies de col·laboració perdurables en el temps.

Com a tercer repte, els gestors demanen més opcions de personalització de l'espai web del programa. Tot i això, els entrevistats d'ambdós mitjans admeten que hi hagi una sèrie de característiques de disseny comunes per mantenir la imatge corporativa; però reclamen més llibertat a l'hora de proposar i implementar canvis segons les necessitats específiques del programa que gestionen. De forma relacionada, es demana una simplificació del sistema de pujada i etiquetatge dels continguts de vídeo i web, queixa recurrent de tots els perfils de gestor que formen part de la mostra.

Amb tot això, el repte de futur fonamental que afecta totes aquestes àrees és, com es destaca als resultats de tots dos mitjans, la convergència i conscienciació professional dels equips no vinculats directament amb la gestió digital i social. En aquest sentit, fan referència a un procés de transició digital de la Corporació com a repte global, especialment pel que fa a la percepció de la resta de treballadors sobre la importància i utilitat dels espais digitals i socials per al consum del programa i del mitjà en qüestió.

Com a conclusió general, els gestors valoren positivament els canvis recents en

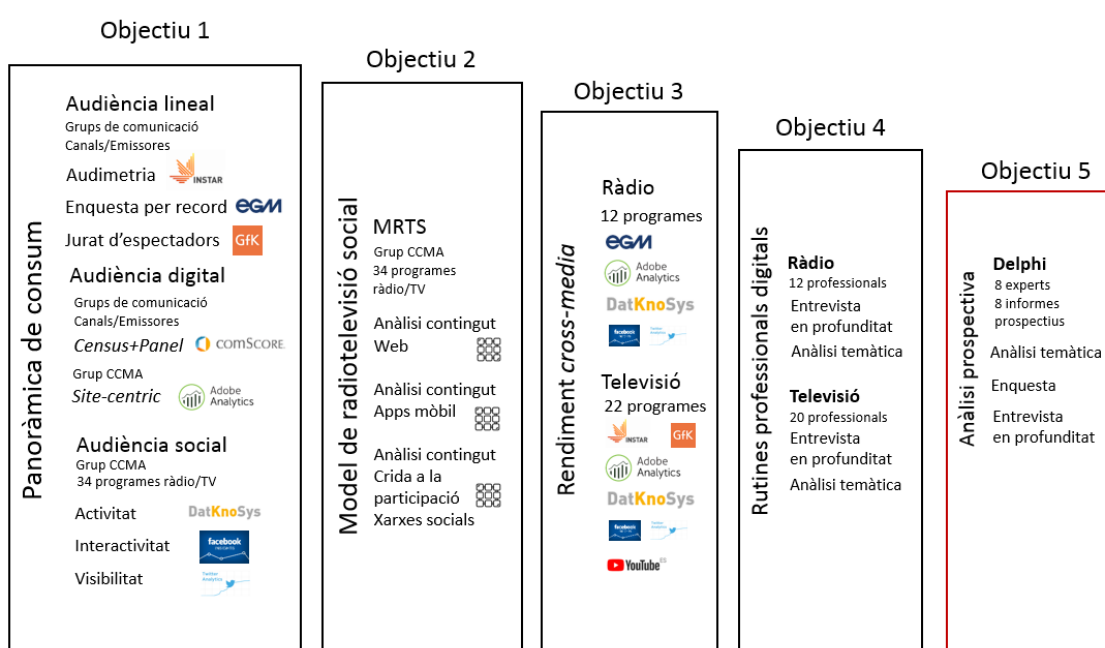
l'organització de les redaccions digitals i en el desenvolupament d'estratègies ajustades a les característiques dels seus programes; així i tot, insisteixen que l'adaptació tecnològica, d'estructura empresarial i d'infraestructures no són suficients si no compten amb la sensibilització i col·laboració d'altres perfils professionals a l'hora d'idear i executar estratègies i/o d'innovar amb noves accions i/o continguts que serveixin per a estendre l'experiència d'usuari més enllà de l'emissió lineal dels programes.

Hay algo que no debe olvidar —me dijo el profesor Dakaris mientras nos despedíamos, y la frase parecía pronunciada por un sacerdote de los oráculos—: el porqué del destino jamás lo comprenderemos

Philipp Vandenberg a *El secreto de los oráculos*, 1979

5.5

Anàlisi prospectiva



L'anàlisi prospectiva està destinada a respondre al cinquè i darrer objectiu d'aquesta tesi doctoral. Tal i com hem fet a la resta d'apartats de resultats, fem constar aquest objectiu per situar al lector. En termes generals, a l'anàlisi prospectiva es troba el processament de dades i l'anàlisi temàtica del discurs que es va efectuar sobre les respostes dels experts, obtingudes a partir de les entrevistes en profunditat i el qüestionari d'hipòtesis de futur.

Conèixer els principals reptes de futur per al sector de la comunicació en les àrees d'estructura empresarial i professional, tecnologia, audiència, contingut i programació i publicitat a partir dels pronòstics d'un grup d'experts en les diferents àrees esmentades amb la finalitat d'identificar les oportunitats i els obstacles que trobaran els mitjans de la CCMA.

A més, tot i que no figura a la taula de síntesi que s'ofereix a continuació, cal tenir en compte que la conformació del guió i del qüestionari va requerir una anàlisi documental

dels principals informes de prospectiva del sector de la comunicació. Tal i com es va fer constar a l'apartat metodològic dedicat a l'anàlisi Delphi, es van analitzar un total de 7 informes en totes les seves edicions disponibles entre l'any 2014 i l'any 2018 (2019 per als que tenen edició trimestral). Amb tot, considerem que aquests documents poden tenir valor més enllà de l'elaboració d'aquests materials i al llarg de les anàlisis que presentem en aquest apartat se'n farà referència quan convingui per complementar els resultats derivats de la resposta dels experts.

| Anàlisi prospectiva | | | | | |
|--|---|--------------------|---------|--|--|
| Sector de la comunicació | | | | | |
| Catalunya, Espanya i àmbit internacional | | | | | |
| |  | | | | |
| Tècnica | Anàlisi documental / Enquesta Delphi / Entrevista en profunditat | | | | |
| Mostra | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Anàlisi documental</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Experts</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Digital and Media Predictions Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO) La Sociedad de la Información en España (SIE) Digital future in focus (comScore) Journalism, Media and Technology Predictions (RISJ) The Global Media Intelligence Report (eMarketer) Ericsson Consumer Lab (TV and Media) </td> <td style="vertical-align: top;"> Genís Roca (Roca Salvatella) Luis Fernando Ruiz de Bedoya (OMD) Eugènia de Vilar (CCMA) Josep Maria Ganyet (Mortensen) Carles Martín (CAC – Tecnonews) Jaime Agulló (comScore) Eduard Nafria (Kantar Media) Antoni Esteve (Lavinia) </td> </tr> </tbody> </table> | Anàlisi documental | Experts | Digital and Media Predictions Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO) La Sociedad de la Información en España (SIE) Digital future in focus (comScore) Journalism, Media and Technology Predictions (RISJ) The Global Media Intelligence Report (eMarketer) Ericsson Consumer Lab (TV and Media) | Genís Roca (Roca Salvatella) Luis Fernando Ruiz de Bedoya (OMD) Eugènia de Vilar (CCMA) Josep Maria Ganyet (Mortensen) Carles Martín (CAC – Tecnonews) Jaime Agulló (comScore) Eduard Nafria (Kantar Media) Antoni Esteve (Lavinia) |
| Anàlisi documental | Experts | | | | |
| Digital and Media Predictions Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO) La Sociedad de la Información en España (SIE) Digital future in focus (comScore) Journalism, Media and Technology Predictions (RISJ) The Global Media Intelligence Report (eMarketer) Ericsson Consumer Lab (TV and Media) | Genís Roca (Roca Salvatella) Luis Fernando Ruiz de Bedoya (OMD) Eugènia de Vilar (CCMA) Josep Maria Ganyet (Mortensen) Carles Martín (CAC – Tecnonews) Jaime Agulló (comScore) Eduard Nafria (Kantar Media) Antoni Esteve (Lavinia) | | | | |
| Temes | Estructura empresarial i professional Contingut i programació Tecnologia Audiència Publicitat | | | | |

Il·lustració 188. Tècniques, mostres i temes centrals de l'anàlisi prospectiva tipus Delphi. Font: Elaboració pròpia

De nou, per situar al lector, reproduïm a continuació els experts participants, acompanyats dels nom, empresa i càrrec actual (2019) associat. Tal i com podeu observar, comptem amb representants de les dues principals empreses de mesura d'audiència lineal i digital (Kantar Media i comScore), de producció audiovisual (Lavinia), de regulació (CAC), dos experts en noves tecnologies i estructura empresarial (Mortensen i RocaSalvatella), de la principal empresa audiovisual del país (CCMA) i d'una de les empreses de publicitat més rellevants d'àmbit estatal (OMD). Per conèixer amb més detall els criteris de selecció, així com la trajectòria dels experts que representen aquestes empreses us podeu adreçar a l'apartat metodològic.

Taula 40. Panell d'experts de l'aplicació prospectiva tipus Delphi. Font: Elaboració pròpia

| Expert | Empresa | Càrrec actual (2019) |
|-----------------------------------|---------------------|--|
| Jaime Agulló | comScore | VP Managing Director South EMEA |
| Eugènia de Vilar | CCMA | Adjunta a la direcció de Mitjans Digitals |
| Antoni Esteve | Grupo Lavinia | President |
| Josep M^a Ganyet | Mortensen.co / UPF | Director / Investigador |
| Carles Martí | Tecnonews / CAC | Director / Assessor |
| Eduard Nafria | Kantar Media | Insights and Business Development Director |
| Genís Roca | RocaSalvatella | Director |
| Luis Fernando Ruiz | Omnicom Media Group | Insights and Intelligence Manager |

Així mateix, cal detallar com s'estructuraran els resultats. En primer lloc, analitzarem la distribució del tipus d'empresa del sector en funció del grau d'impacte que els experts han assignat a cadascun d'ells i les agrupacions d'hipòtesis en funció del grau de probabilitat, l'horitzó temporal i el grau d'impacte en el sector de la comunicació. Aquesta anàlisi té l'objectiu d'oferir el context general en funció de la posició mitjana per a cada valor especificat.

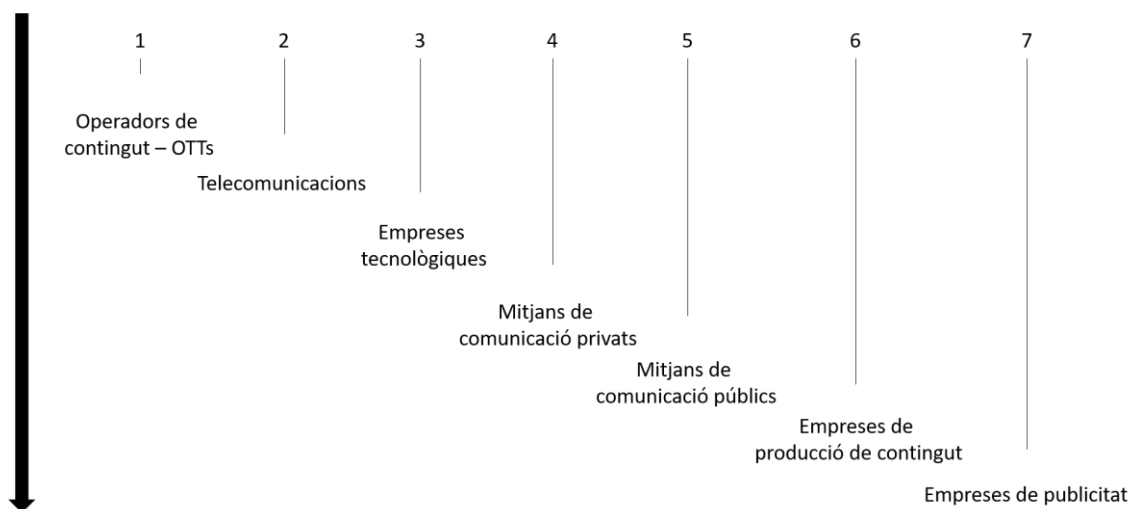
En segon lloc, analitzarem cadascuna de les 21 hipòtesis que conformen el qüestionari prospectiu; tot destacant les similituds i diferències més remarcables per a cada valor, tot especificant a peu de pàgina les corresponents desviacions típiques. L'anàlisi de la gràfica s'acompanyarà de fragments amb citació directa del discurs dels experts quan sigui possible. Cal tenir en compte que en aquesta qüestió s'apliquen els mateixos criteris que en el cas de les entrevistes als professionals de la CCMA. En aquest sentit, no s'associarà cap fragment de text al seu expert per les qüestions ètiques vinculades a la cessió i l'explotació de les dades³⁶⁷.

Finalment, s'oferirà una gràfica de creuament de totes les variables que s'acompanya de les conclusions generals de l'anàlisi. Aquestes conclusions faran èmfasi en els reptes i obstacles que els experts van fer notar per a cadascun dels blocs que composaven el Delphi: estructura empresarial i professionals, tecnologia, mesura d'audiència, contingut i programació i publicitat. Serà en aquesta apartat on s'introduiran els reptes, oportunitats i obstacles específics per a la Corporació, que s'extreu de qüestions concretes als experts durant la fase d'entrevista en profunditat.

³⁶⁷ Per conèixer amb més detall el protocol ètic us podeu adreçar a l'apartat metodològic o a l'apèndix que acompanya la tesi doctoral.

5.5.1. Anàlisi: enquesta prospectiva

Grau d'impacte en el sector de la comunicació a Espanya (2022 – 2025)



Il·lustració 189. Distribució de les empreses de comunicació en funció del grau d'impacte en el sector a mig termini. Font: Elaboració pròpia

La primera part del qüestionari demanava als experts que ordenessin set grans grups d'empreses del sector de la comunicació en funció del grau d'impacte que tindrien a mig termini (2022-2025). És necessari afegir que en aquesta primera qüestió no es va demanar als experts una interpretació de les dades, tot i que sí que aportessin exemples concrets de les empreses que associaven a cada grup. Els resultats continguts són coherents amb els d'una part important dels informes de prospectiva consultats.

La majoria dels experts coincideixen a donar una posició predominant als operadors de contingut basats en l'OTT. Durant l'execució del qüestionari es va aclarir que aquesta categoria es referia a empreses amb activitats exclusives basades en aquest sistema de distribució. Netflix va ser l'empresa esmentada per tots els participants com a exemple per excel·lència dins d'aquest grup; tot i que una part dels entrevistats van dubtar a situar-la en una posició dual entre empresa OTT i empresa tecnològica.

Les empreses de telecomunicacions, en canvi, van suscitar l'exemple de Telefónica – Movistar. Per als experts la capacitat d'inversió, la posició actual en el mercat espanyol i les aliances estratègiques amb altres actors, com ara precisament Netflix, fan que la considerin el principal actor d'aquest grup a l'Estat.

En tercera posició se situen les empreses tecnològiques, dins de les quals els participants situen en primer lloc Google i Amazon; tot i que una part d'ells també esmenta Facebook. L'assignació d'un impacte tan elevat dins del sector de la comunicació el vinculen a la seva capacitat d'adaptació i a l'increment progressiu de la dependència que els mitjans de comunicació tenen d'aquestes empreses; qüestió que tractarem més endavant.

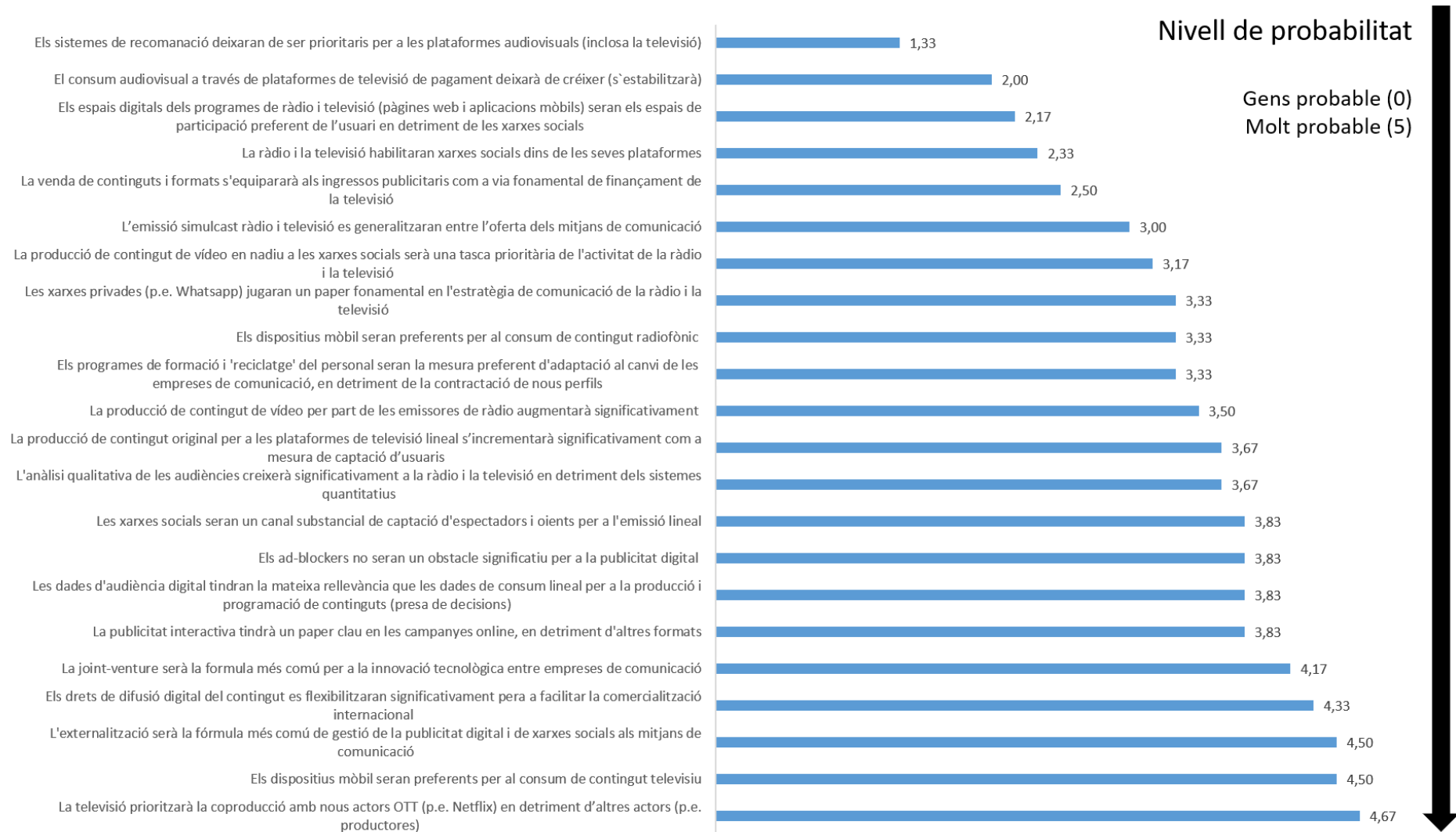
Els mitjans de comunicació privats i públics són situats en quarta i quina posició precisament per aquest argument de dependència de tercers. No obstant això, la diferència entre privats i públics radica en qüestions d'accés i disponibilitat de finançament, capacitat de maniobra i dinamisme de les plantilles professionals; tot i que també es fa referència a qüestions de tipus polític (partidisme) i social (legitimitat).

Finalment, les empreses de producció de contingut i les de publicitat se situen en els darrers llocs d'aquest rànquing d'impacte. Segons els experts aquestes empreses adapten el seu funcionament segons els canvis en la resta d'empreses que hi figuren; recorren a la metàfora de l'efecte en cadena per justificar aquesta classificació. Tot i això, la percepció generalitzada és que tot i el baix grau d'impacte relatiu, el paper d'aquestes empreses dins de l'estructura general del sector serà molt rellevant; especialment pel que fa a la producció de contingut per a les noves plataformes basades en l'OTT i per la necessitat de trobar noves formules publicitàries dins de l'ecosistema digital amb la seva cooperació.

Distribució general de les hipòtesis. Probabilitat, horitzó temporal i impacte

Les hipòtesis plantejades tenen una probabilitat de compliment mitjana, d'acord amb els experts consultats. Com s'observa a la gràfica de la següent pàgina, l'escala va des del 0 (Gens probable) al 5 (Molt probable). Només 5 hipòtesis es poden classificar com altament probables segons la valoració mitjana dels experts. D'aquestes, la més probable fa referència a les empreses basades en la distribució OTT: *La televisió prioritzarà la coproducció amb nous actors OTT* (4,67). A continuació, les dues hipòtesis que la segueixen obtenen els mateixos nivells de probabilitat: *L'externalització serà la fórmula més comú de la publicitat digital i els dispositius mòbil seran preferents per al consum de contingut televisiu* (4,5).

En un sentit contrari, la hipòtesi que obté un menor nivell de probabilitat està relacionada amb els sistemes de recomanació (com els que fan servir empreses com Netflix). Segons els experts, és improbable que aquests sistemes deixin de ser prioritaris per a les plataformes audiovisuals, entre les quals hi figuren aquelles que desenvolupen les televisions (1,33). Juntament amb aquesta hipòtesi, els participants consideren poc probable (2) que el creixement de les plataformes audiovisuals de pagament s'estabilitzi. Són, en conjunt, dues hipòtesis correlacionades si considerem que dins d'aquestes plataformes s'inclouen serveis basats en l'OTT.



Il·lustració 190. Distribució de les hipòtesis en funció del grau de probabilitat de complir-se. Font: Elaboració pròpia

A continuació, les hipòtesis tenen un horitzó de compliment mitjà, d'acord amb els experts consultats, de curt termini en la seva majoria (2018-2022). En menor mesura, un grup d'hipòtesis es categoritzen dins de l'horitzó a mig termini, mentre que només la hipòtesi *El consum audiovisual a través de plataformes de pagament deixarà de créixer, s'estabilitzarà* es marca a un horitzó a llarg termini.

Així, entre les hipòtesis amb una probabilitat de compliment a curt termini, la majoria es troba entre el 0 (horitzó immediat) i 0,67. En l'extrem trobem *Les xarxes privades (p.ex. Whatsapp) jugaran un paper fonamental en l'estratègia de comunicació de la ràdio i la televisió*. La resta de supòsits estan vinculats, com succeeix en el cas del nivell de probabilitat, amb el desenvolupament i la consolidació de les plataformes OTT (producció, sistemes de recomanació, model de negoci, etc.), l'evolució del consum audiovisual a través de dispositius mòbil i els canvis en les formules i la posada en marxa de campanyes de publicitat digital.

Finalment, cal afegir que aquelles hipòtesis relacionades amb el model de negoci de ràdio i televisió, així com l'extensió de la seva activitat cap a noves plataformes són les que se situen en el llindar entre el curt i el mig termini. En aquest sentit, destaquen aquelles vinculades amb l'estructura empresarial i el capital humà (1), la millora de l'oferta de les plataformes digitals (1,33) i la posada en marxa de cadenes de producció específiques per a plataformes socials (1,33).



Il·lustració 191. Distribució de les hipòtesis en funció de l'horitzó temporal perquè es compleixin. Font: Elaboració pròpia

El nivell d'impacte o d'abast de les hipòtesis se situa en la seva majoria dins del grau mitjà (2). De fet, aquelles hipòtesis vinculades directament a l'activitat d'empreses de ràdio i televisió són les que els experts consideren que tindran un menor impacte en el conjunt del sector; situació coherent amb el posicionament d'aquestes empreses dins de l'eix que hem presentat a l'inici d'aquest apartat.

Tot i això, com s'observa al següent gràfic, algunes de les hipòtesis vinculades a aquests mitjans sí obtenen un nivell mitjà d'impacte en el sector en el cas de complir-se; especialment aquelles relacionades amb la venda de continguts (2) i la producció de contingut amb noves plataformes (2,33). Així doncs, dins del mitjà abast cal destacar aquelles hipòtesis relacionades amb la gestió de la publicitat digital (2,33) i la influència dels *ad-blockers* sobre el desenvolupament de formats publicitaris dins d'aquesta modalitat; precisament tenint en compte el grau de probabilitat i l'horitzó temporal que se'ls associa.

Finalment, la hipòtesi que obté un major grau d'impacte en el sector, de contrastar-se, està vinculada als canvis en els dispositius de consum audiovisual. Específicament, *els dispositius mòbil seran preferents per al consum de contingut televisiu* obté un gran abast (4,33); mentre que la mateixa hipòtesi en el cas del consum radiofònic obté un grau d'impacte mitjà (2,33). Al contrari, és la hipòtesi relacionada amb els sistemes de recomanació aquella que obté un menor grau d'impacte dins del conjunt (0).



Il·lustració 192. Distribució de les hipòtesis en funció del grau d'impacte sobre el sector al qual es refereixen. Font: Elaboració pròpia

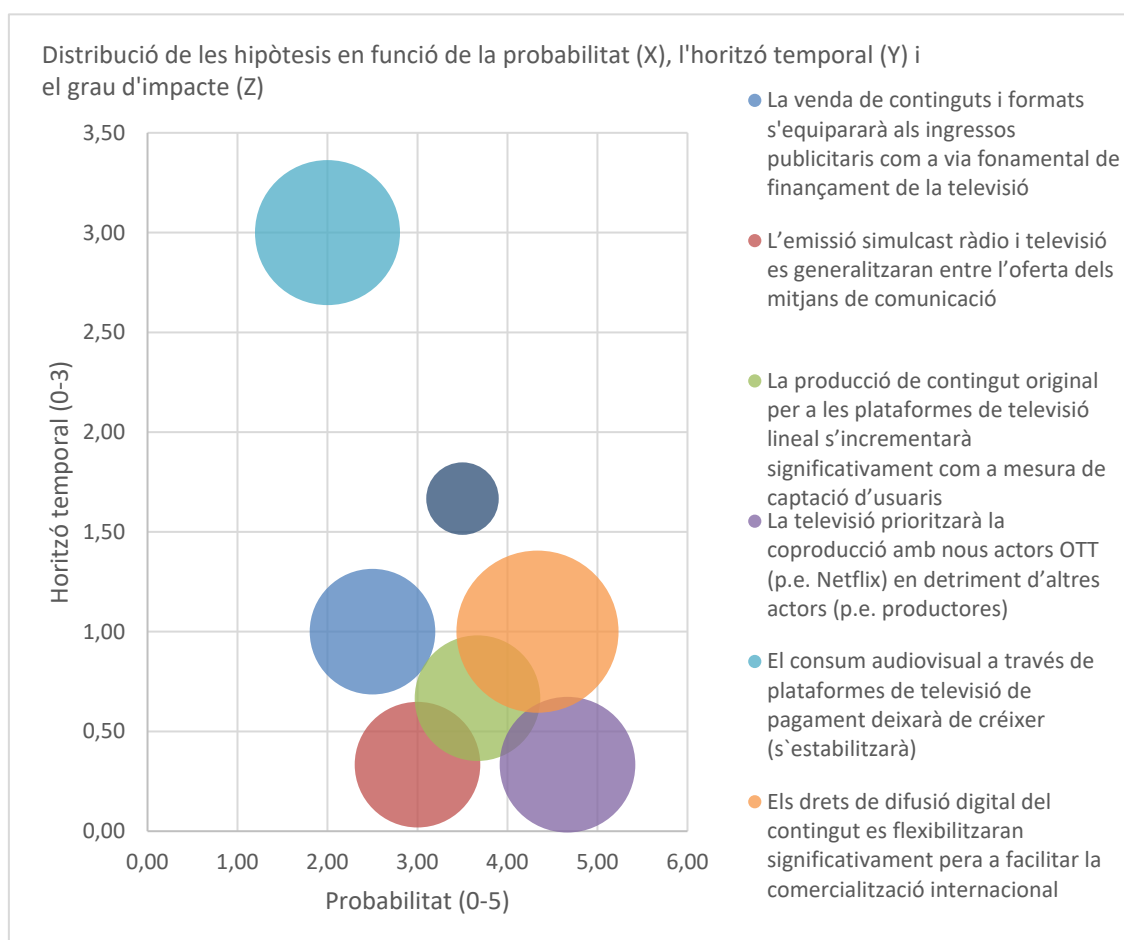
5.5.2. Anàlisi específica de les hipòtesis. Probabilitat, horitzó temporal i impacte

L'anàlisi desagregada de la distribució de les hipòtesis per a cadascun dels indicadors que formaven part del qüestionari d'anàlisi és útil per comprovar quins temes s'associen amb una major probabilitat de compliment, quins han estat situats a curt i llarg termini i, per últim, quins tindran un major o menor grau d'impacte sobre el sector. Tot i això, és una anàlisi descriptiva que cal acompanyar d'un examen més detallat de les respostes dels experts per a cada indicador.

En aquesta línia, a continuació es presenta cadascuna de les hipòtesis amb el nivell mitjà de probabilitat, horitzó temporal i impacte; i l'agrupació de les respostes per a cada valor dins d'aquests indicadors en funció del percentatge atorgat per cada expert. La interpretació de la gràfica s'acompanyarà, quan sigui possible, per la introducció de fragments de citació directa que es deriven de les entrevistes en profunditat amb els experts; tècnica que es va aplicar a continuació del qüestionari.

Cal fer èmfasi que per motius de protocol ètic, no es procedirà a la vinculació entre cita i professional, sinó que s'atorga un codi (E1, E2, E3, etc.) a cada expert. De la mateixa manera, es farà referència als informes prospectius sobre els quals es va dur a terme l'anàlisi documental. La seva utilitat principal radicava en servir de model per a l'elaboració del qüestionari, tal i com s'especifica a l'apartat metodològic; però ens permet també introduir elements que considerem rellevants per a la interpretació de les gràfiques. Finalment, es procedirà a una anàlisi conjunta en format de conclusions que unificarà els resultats més rellevants per a cada bloc examinat.

5.5.2.1. Producció i distribució de contingut



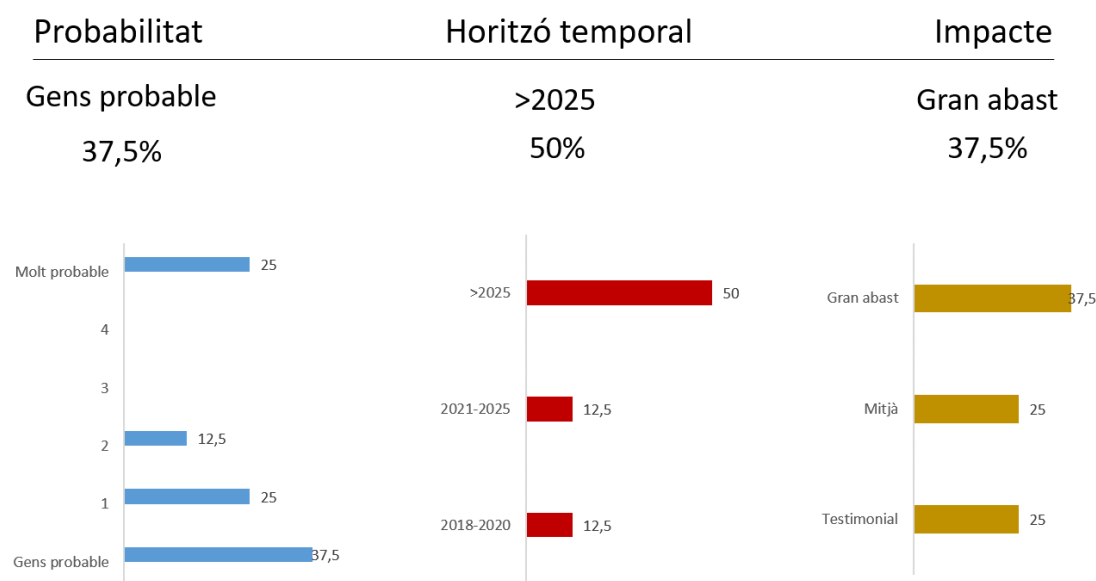
Gràfic 494. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte del conjunt d'hipòtesis prospectives vinculades amb la producció i distribució de contingut. Font: Elaboració pròpia

La probabilitat de que el consum audiovisual a través de plataformes de televisió de pagament (p.ex. Movistar+) aturi el seu creixement a l'Estat és mínima. Així ho avala un 37,5% dels experts que l'han qualificada de gens probable. En qualsevol cas, els entrevistats situen aquesta hipòtesi a llarg termini si arribés a contrastar-se. Un 50% preveu que això es donaria a llarg termini, més enllà del 2025 i que seria un canvi de gran abast per al sector de la comunicació en el seu conjunt.

Aquests resultats són consistents amb els múltiples informes prospectius consultats³⁶⁸. A la següent selecció es poden comprovar algunes de les previsions que encaixen amb les respostes de probabilitat dels experts; i que a més a més es mantenen al llarg de de diferents edicions.

³⁶⁸ Vegeu, entre d'altres:
TMT Media Predictions 2015 / 2017
TV and New Media 2016
Journalism, Media, Technology trends and predictions 2017

El consum audiovisual a través de plataformes de televisió de pagament deixarà de créixer (s'estabilitzarà)



Il·lustració 193. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi El consum audiovisual a través de plataformes de televisió de pagament deixarà de créixer (s'estabilitzarà)³⁶⁹. Font: Elaboració pròpia

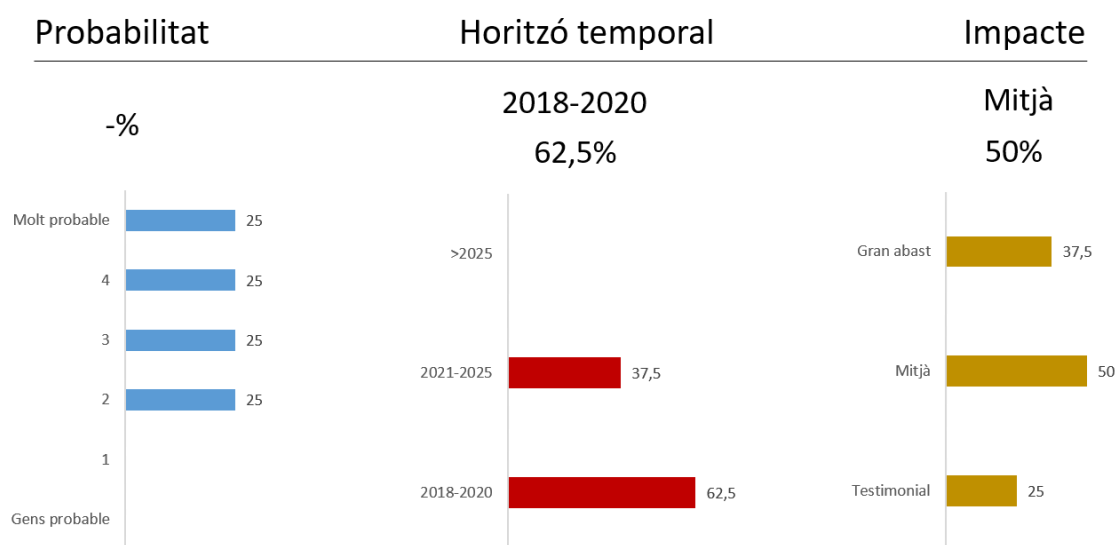
En detall, cal advertir que un percentatge similar d'experts van atorgar a la hipòtesi una major probabilitat de compliment. Un 25% i un 12,5%, respectivament, li atorguen entre un 1 i un 2. En aquesta línia, també cal destacar que un 50% li atorga un grau d'impacte sobre el sector entre mitjà i testimonial; situació que ens permet observar la influència dels diferents perfils participants al qüestionari en la ponderació dels canvis que se'ls plantegen.

Sobre aquesta qüestió, cal afegir que els participants vinculats a la indústria publicitària, a la regulació i als mitjans de comunicació es van mostrar més sorpresos pel plantejament de la hipòtesi; especialment tenint en compte les xifres recents de creixement de la indústria de la televisió de pagament a nivell Estatal i nacional. En canvi, aquells vinculats amb l'entorn tecnològic es mostraven més favorables a predir que els serveis de "televisió (tradicional) de pagament" es veurien superats per nous models de negoci que suposaven un "salt qualitatiu" respecte de l'oferta d'aquests operadors. Finalment, els experts vinculats a la mesura d'audiència se situaven en un terme mitjà en funció de l'indicador, si bé van mostrar una posició menys reticent a preveure l'escenari de la hipòtesi, van atorgar un grau menor d'impacte a aquest canvi; precisament perquè el vinculaven a un procés de substitució de serveis i empreses i no a una fase d'estancament o desaparició.

³⁶⁹ Desviació típica de 0,82 (probabilitat), 1,73 (horitzó) i 0,58 (impacte)

Finalment, cal remarcar que les postures més conservadores davant d'un canvi de tendència de la televisió de pagament estan en consonància amb els diversos informes consultats. Precisament per aquest motiu es va plantejar la hipòtesi al grup d'experts, tot tenint en compte que el continu creixement del mercat de pagament podria tenir una incidència directa en el repartiment del consum de l'oferta en obert; especialment per aquells mitjans amb una oferta més reduïda de canals en relació amb la seva competència, com és el cas de la CCMA.

Els drets de difusió digital del contingut es flexibilitzaran significativament per facilitar la comercialització internacional



Il·lustració 194. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Els drets de difusió digital del contingut es flexibilitzaran significativament per facilitar la comercialització internacional. Font: Elaboració pròpia³⁷⁰

La globalització en la distribució del contingut audiovisual és una tendència que detecten la majoria dels informes prospectius. A banda de destacar l'oportunitat de negoci que suposa per a les diferents empreses que es puguin beneficiar de l'augment de les possibilitats de distribució digital, pràcticament cap dels informes tracta la qüestió dels drets de difusió. Aquest és un assumpte capital si les empreses vinculades a la producció audiovisual es marquen l'objectiu d'augmentar els ingressos provinents de l'activitat de compra-venda de drets. És precisament aquesta qüestió la que suscita la major part de les anàlisis pel que fa a la retransmissió d'esdeveniments esportius, però no d'altres generes de contingut³⁷¹.

Així doncs, la major part dels experts consultats admet no haver-se plantejat la qüestió per a continguts de ficció; tot i que sí confirmen que la venda d'aquests continguts està

³⁷⁰ Desviació típica de 1,03 (probabilitat), 2,52 (horitzó) i 1 (impacte)

³⁷¹ Vegeu, entre d'altres:

Deloitte (2016)/(2017)

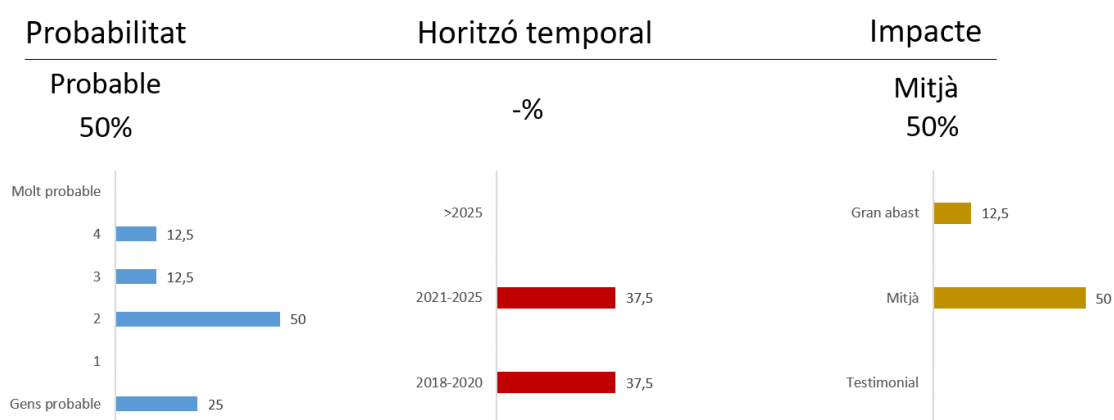
PwC (2016)/(2017)

incrementant-se gradualment, configurant-se com una activitat cada cop més profitosa per a productores i mitjans de comunicació. De fet, una part dels entrevistats fa referència a la venda a Netflix dels drets de difusió de la sèrie *Merlí* (fet recent en el moment d'aplicació).

Davant d'això, no podem establir un percentatge majoritari per a la probabilitat que aquesta hipòtesi es compleixi; si bé cap dels experts ha considerat que sigui gens probable que es produeixi aquesta flexibilització. De complir-se, hi ha més acord en que l'horitzó temporal no serà a llarg termini i, de nou, certa diversitat quant al grau d'impacte. En aquest sentit els experts consideren que aquesta hipòtesi té efectes més específics sobre productors i mitjans, tot i que un 37,5% considera que podria tenir un alt impacte sobre el sector, en el seu conjunt.

Finalment, un dels entrevistats conclou que “la normativa de distribució tendirà a homogeneïtzar-se més que a flexibilitzar-se en el sentit que es facilitaran paràmetres comuns de difusió” (E8), referint-se a l'àmbit europeu. En relació amb l'àmbit nord-americà, són escèptics en que es pugui produir una flexibilització significativa o que, analitzat des d'un altre punt de vista, això pugui beneficiar els actors mitjans i productores.

La venda de continguts i formats s'equipararà als ingressos publicitaris com a via fonamental de finançament de la televisió



Il·lustració 195. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi La venda de continguts i formats s'equipararà als ingressos publicitaris com a via fonamental de finançament de la televisió. Font: Elaboració pròpia³⁷²

L'increment dels canals de distribució ha permès, com ja hem tractat en hipòtesis anteriors, un augment significatiu de la difusió internacional dels continguts produïts per televisions estatals i nacionals. En aquesta línia, una part dels informes consultats advertien de l'increment dels acords de producció, però especialment de compra-venda de drets entre televisions i noves plataformes; si bé la majoria de les referències que es

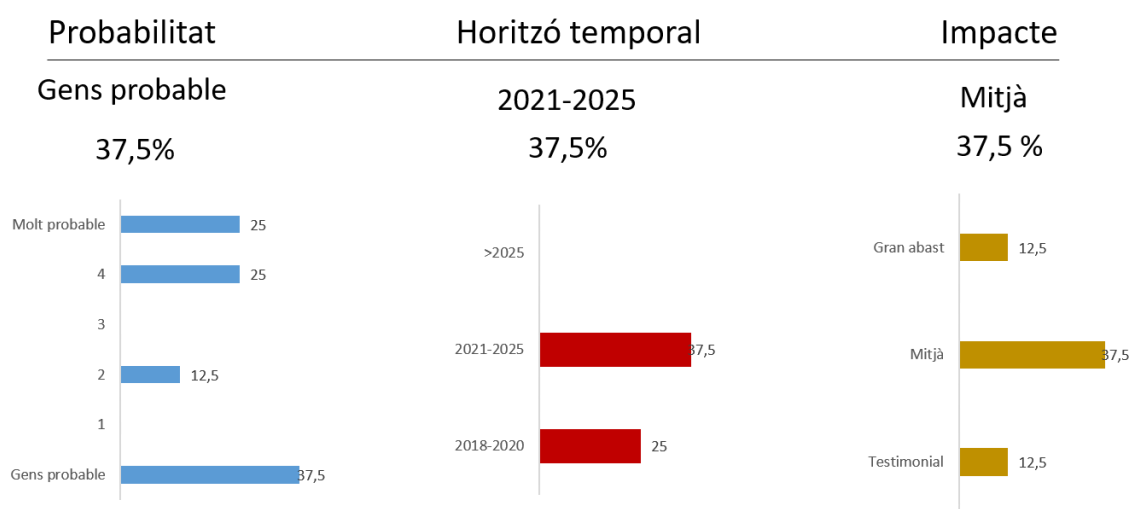
³⁷² Desviació típica de 1,51 (probabilitat), 1,73 (horitzó) i 2,58 (impacte)

detecten a l'anàlisi documental s'han centrat a avaluar l'impacte concret dels drets de difusió per als esdeveniments esportius i no a d'altres generes.

En tot cas, una part dels experts consultats situa aquesta tendència en un escenari "extrem" tenint en compte la dependència entre la indústria publicitària i la televisiva. No obstant això, només un 25% té la percepció que la hipòtesi no té cap probabilitat de complir-se; mentre que un 50% la consideren probable (3). A més a més, tot i aquesta qualificació d'escenari extrem, els entrevistats que donaven alguna probabilitat a la hipòtesi, situen un horitzó temporal de compliment entre curt i mig termini amb un mateix percentatge del 37,5%; mentre que només un 12,5% situa l'impacte com de gran abast per al conjunt del sector.

Així doncs, aquesta hipòtesi s'ha d'interpretar tenint en compte la diversitat en les respostes que els experts van donar en el cas de la flexibilització dels drets de difusió. En aquesta línia, una part dels entrevistats adverteix que aquesta flexibilització, sumada a un augment de la cooperació entre nous actors (p.ex. OTTs) i televisions públiques i privades no s'ha traduït en un volum de negoci que realment ens pugui donar una alta probabilitat a aquesta hipòtesi; principalment perquè la venda de continguts és una activitat que reporta un volum d'ingressos molt menor que els publicitaris.

L'emissió *simulcast* ràdio i televisió es generalitzaran entre l'oferta dels mitjans de comunicació



Il·lustració 196. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi L'emissió simulcast ràdio i televisió es generalitzarà entre l'oferta dels mitjans de comunicació. Font: Elaboració pròpia³⁷³

Les referències directes a l'emissió *simulcast* de programes de ràdio a través de canals de televisió i/o la hibridació d'un programa que es realitza per a tots dos mitjans (p.ex. 'El Club de la Mitjanit' de Catalunya Ràdio i el canal Esport 3) són nul·les. En tot cas, els experts van considerar aquesta hipòtesi rellevant tenint en compte una aposta, que van

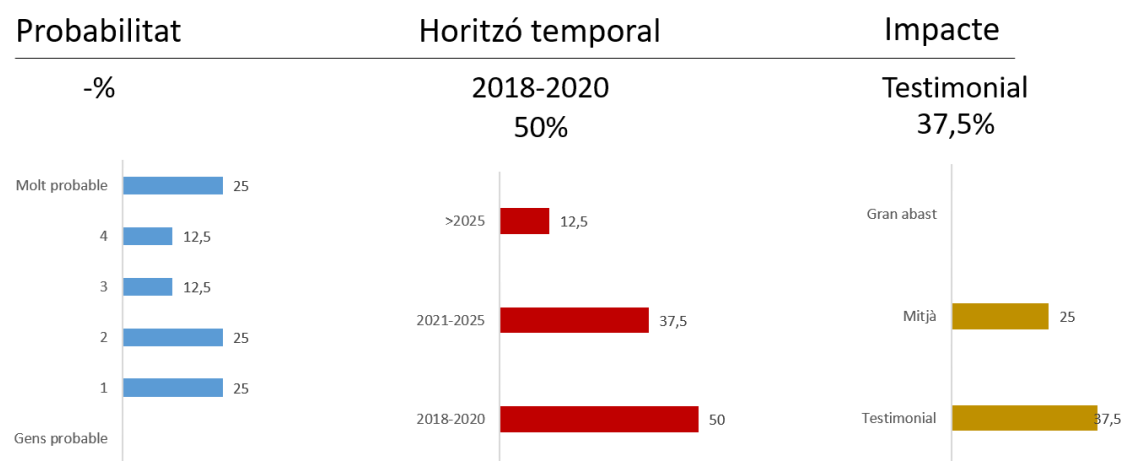
³⁷³ Desviació típica de 1,21 (probabilitat), 2,65 (horitzó) i 1,53 (impacte)

qualificar de creixent, de la ràdio per la transmissió d'imatges i per la creació de formats que incloguin elements visuals.

En referència específica al *simulcast*, una part significativa dels experts considera gens probable (37,5%) que aquestes emissions es generalitzin entre l'oferta d'aquests mitjans. Aquesta resposta està estretament vinculada amb el que hem tractat al paràgraf anterior. Els entrevistats consideren que les emissores i els grups audiovisuals busquen noves formules d'introduir la imatge i atorgar-li un valor diferencial dins de la pròpia emissió radiofònica; més que buscar formules de realitzar programes ideats per a tots dos mitjans. La raó principal que s'esmenta és la diferència, molts consideren que "insalvable" entre els llenguatges i formats de ràdio i televisió, així com la capacitat dels professionals per adaptar-se a una estructura de producció múltiple.

Finalment, els experts que han donat algun grau de probabilitat de compliment d'aquesta hipòtesi situen l'horitzó temporal a mitjà termini (37,5%). Mentrestant, el grau d'impacte sobre el sector polaritza les seves respostes, en la seva majoria es considera que tindrà un abast mitjà.

La producció de contingut de vídeo per part de les emissores de ràdio augmentarà significativament



Il·lustració 197. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi La producció de contingut de vídeo per part de les emissores de ràdio augmentarà significativament. Font: Elaboració pròpia³⁷⁴

L'augment de la producció de contingut de vídeo per part de les emissores de ràdio és una tendència que hem detectat a la nostra anàlisi³⁷⁵ i que només s'esmenta als informes prospectius de PwC, tot i que no en profunditat³⁷⁶. També està relacionada amb el

³⁷⁴ Desviació típica de 0,82 (probabilitat), 1,53 (horitzó) i 0,71 (impacte)

³⁷⁵ Consulteu l'apartat de resultats sobre audiència i sobre gestió digital i social.

³⁷⁶ Vegeu, entre d'altres:

PwC (2015)/(2017)

plantejament de la hipòtesi sobre l'increment de la realització de programes per a ser emesos en *simulcast*. En aquesta línia, la manca de referències directes al fenomen, així com la poca vinculació de la majoria dels experts amb el sector radiofònic, ha fet que una part d'ells reconegui no conèixer en profunditat aquesta tendència.

Com a conseqüència, és una de les hipòtesis amb major diversitat de respostes pel que fa al nivell de probabilitat. Si bé cap dels experts opina que la possibilitat que s'incrementi la producció de vídeo sigui gens probable, hem obtingut percentatges similars per a la resta de valors de l'escala. En el cas de l'horitzó temporal, una majoria del 50% considera que el contrast de la hipòtesi podria produir-se a curt termini i un 37,5% opina que tindria un efecte testimonial sobre el conjunt del sector. Aquest resultat és coherent amb la percepció dels entrevistats sobre l'aportació de la indústria radiofònica al conjunt del sector; tal i com s'ha pogut contrastar amb hipòtesis anteriors.

Jo crec que ara la ràdio està en un moment de fer vídeos perquè està en digital. Tot i que veus mercats com els americans que sempre van una mica per davant de nosaltres i sembla que estan apostant per un àudio de moltíssima qualitat (E4)

La competència es bona mentre competeixis en igualtat de condicions, per tant la que substitueix serveis amb terceres plataformes no és d'aquestes característiques. Llavors aquesta habilitat que ha tingut la ràdio d'adaptar-se sempre, la continuarà tenint (E7)

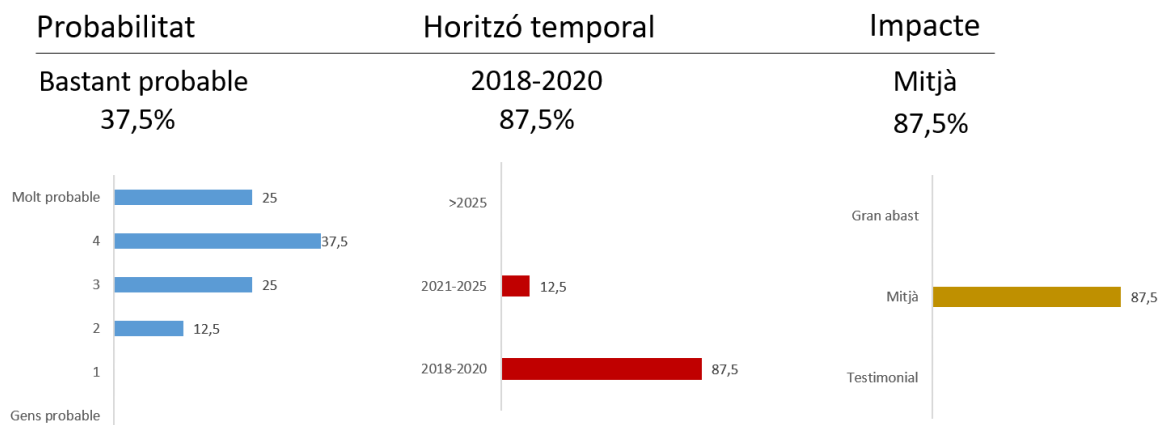
Així mateix, els que consideren que aquesta no serà la prioritat de la ràdio a curt i mitjà termini ho associen a dos factors. Per una banda, l'aparició dels assistents de veu que permeten a la ràdio distribuir a través d'encara més circuits la seva matèria primera: l'àudio. D'altra banda, la millora progressiva de la qualitat de l'àudio que millora l'experiència radiofònica i la manté lligada al so³⁷⁷.

Jo crec que la ràdio ara obre una nova etapa amb tots els assistents de veu i els seus dispositius. El gran mar de la ràdio que han estat els cotxes ha estat conquerit, els assistents de veu facilitaran molt un model de *podcast*, i aquí la ràdio té material per resistir, però el seu model econòmic de proximitat si que pot veure afectat (E1)

Els assistents de veu obren tot un ventall de possibilitats. Jo puc dir al meu assistent "Vull sentir les notícies". Crec que TV3 i Catalunya Ràdio poden fer aquest tipus de coses sense problema. És possible que moltíssimes empreses del sector no puguin desenvolupar un sistema de reconeixement de veu, que farà que aquests mitjans siguin punters amb sistema extern (E5)

³⁷⁷ Vegeu, entre d'altres:
Reuters Institute (2016)/(2017)

La televisió prioritzarà la coproducció amb nous actors OTT (p.e. Netflix) en detriment d'altres actors (p.e. productores)



Il·lustració 198. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi 13. Font: Elaboració pròpia³⁷⁸

El creixement dels serveis audiovisuals basats en OTT ha estat exponencial en el darrer lustre, tal i com avalen els informes consultats³⁷⁹ i els experts que hem entrevistat. Aquests serveis amb una base d'usuaris global depenen de l'atractiu dels seus catàlegs per mantenir-la i/o incrementar-la. Aquesta necessitat que se suma al compliment, a Europa, de la normativa relacionada amb la quota de producció audiovisual domèstica ha fet que augmenti la compra-venda i la co-producció entre aquests actors i les televisions (especialment les públiques).

Crec que el nou ecosistema no te una norma tan clara com el d'abans. Per unes coses estem condemnats a col·laborar i en altres ells tenen les de guanyar (E5)

Davant d'això, els entrevistats consideren bastant probable (37,5%) una priorització d'aquest tipus d'activitats. L'horitzó temporal a curt termini obté un nivell d'acord pràcticament unànime en que aquesta hipòtesi es complirà a curt termini (87,5%); mentre que el nivell d'impacte sobre el sector se situa en mitjà amb el mateix percentatge.

Les empreses com Netflix tindran molt impacte però no específicament en els mitjans de comunicació sinó com a producte (E3)

De cop entren les OTTs i es crea una agenda mediàtica paral·lela a la dels broadcasters i en el moment que a més a més entrin les tecnològiques tindrem un altre agent marcant prescripció (E4)

³⁷⁸ Desviació típica de 1,21 (probabilitat), 3,79 (horitzó) i 4,04 (impacte)

³⁷⁹ Vegeu, entre d'altres:

Fundación Telefónica (2016)/(2017)

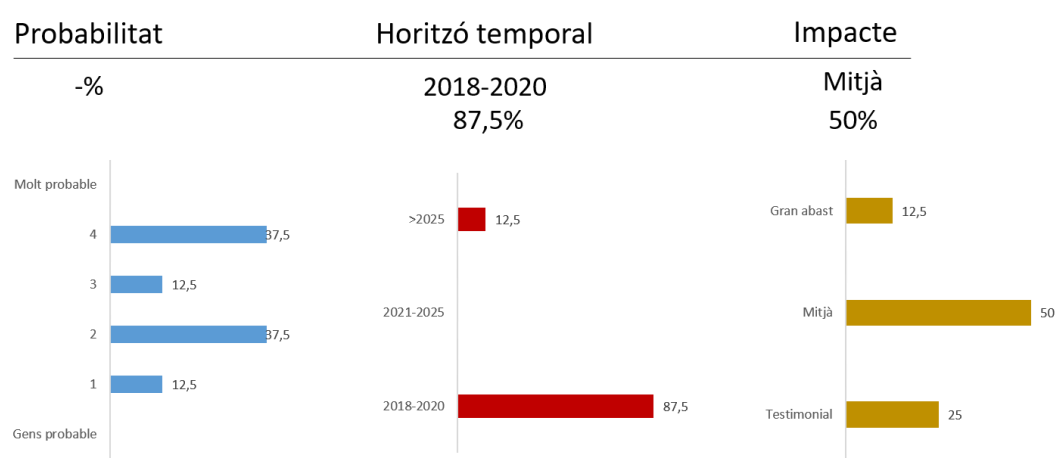
Reuters Institute (2014)/(2016)

Deloitte (2018)

Aquests resultats són coherents amb l'ordre d'empreses en funció del seu grau d'impacte sobre el sector que es pot consultar a l'inici de l'apartat. A més a més, cal afegir que la majoria d'experts va fer referència explícita al SVOD nord-americà a l'hora d'interpretar aquesta hipòtesi.

Per últim, una part significativa dels experts opina que aquesta prioritització no anirà en detriment de les petites i mitjanes productores. En canvi, afegeix dinamisme al sector i millora la seva competitivitat. També destaquen la capacitat d'internacionalització dels productes nacionals que ofereixen empreses com Netflix; situació que qualifiquen de "beneficiosa" per traslladar al mercat la solidesa de la producció estatal i catalana.

La producció de contingut original per a les plataformes de televisió lineal s'incrementarà significativament com a mesura de captació d'usuaris



Il·lustració 199. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi La producció de contingut original per a les plataformes de televisió lineal s'incrementarà significativament com a mesura de captació d'usuaris. Font: Elaboració pròpia³⁸⁰

Paral·lelament, l'augment de la producció i co-producció de contingut per a la seva distribució a través de serveis OTT externs es combina amb una tendència creixent de producció original destinada a les plataformes audiovisuals pròpies de les televisions (p.ex. Atresplayer, Mitele, 3alacarta, etc.). Mentre que en el cas de la hipòtesi anterior els objectius se centren en enfortir la imatge de marca, incrementar els ingressos o arribar a nous mercats; en aquest cas es focalitza en la captació d'usuaris, preferiblement d'aquells que no formen part del perfil habitual de les cadenes, com a complement del que s'ofereix a través de la graella lineal.

Hi ha una evolució d'uns mitjans que depenien d'una graella lineal en el cas de la televisió, evolucionen cap a un mitjà de flux en el que les formes de monetització són cada cop més complicada (E1)

La televisió té tendència a anar cap a un model magazín sense programes d'entreteniment i ficció. Que ara de moment queda trencat en el *prime-time*. Però no quedarà molt perquè

³⁸⁰ Desviació típica de 1,37 (probabilitat), 3,79 (horitzó) i 2 (impacte)

aquests mitjans no tinguin recursos per competir amb el *prime-time* i apostaran per formats en directe, un tipus de programació que cada vegada acumularà audiències més envellides (E3)

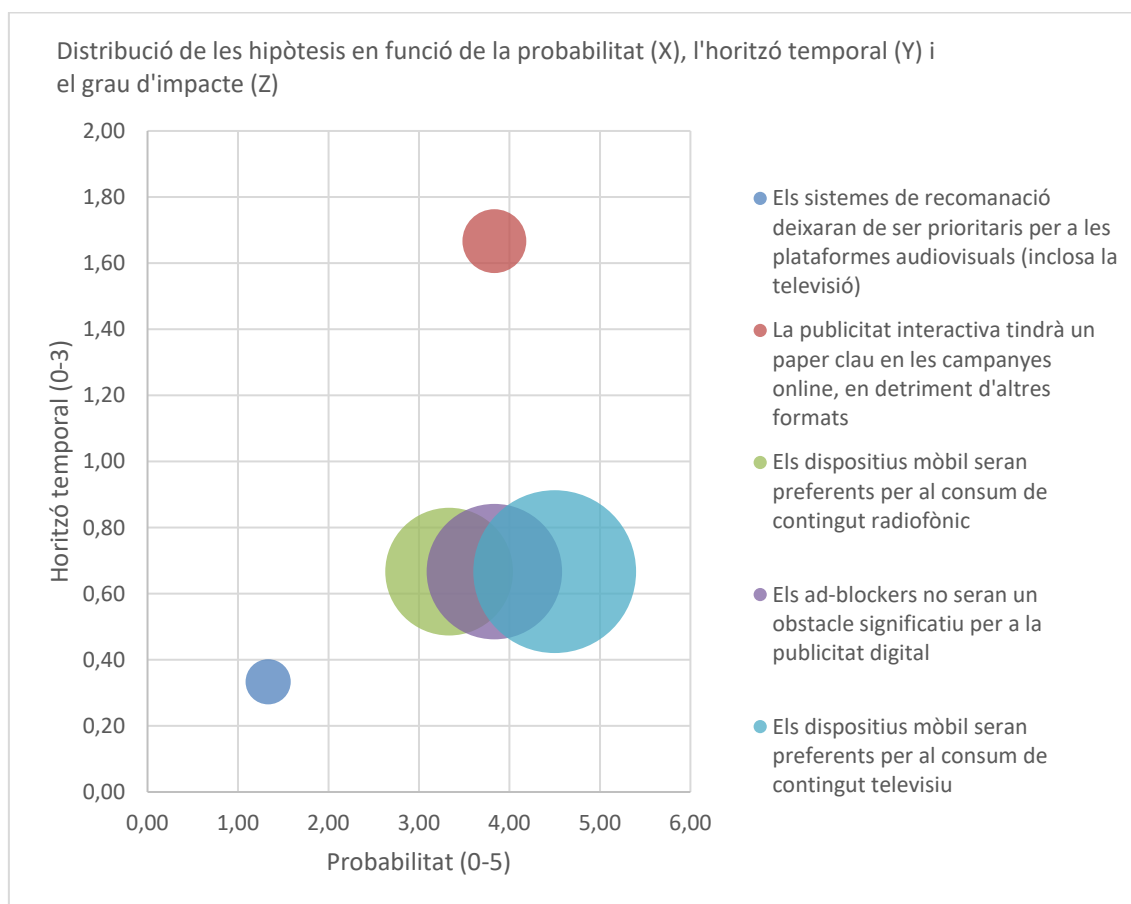
Així doncs, tot i que els experts afirmen estar d'acord amb aquesta aposta per la producció original destinada a incrementar el volum d'usuaris/subscriptors a les plataformes digitals de les televisions, la probabilitat que s'incrementi significativament polaritza les seves respostes. No hi ha, en aquest sentit, una probabilitat majoritària, però tampoc cap expert indica que sigui gens probable que es contrasti aquesta hipòtesi. L'horitzó temporal sí genera acord entre els entrevistats, situant a curt termini (87.5%) el compliment de la hipòtesi, mentre que un 50% preveu un impacte mitjà en el conjunt del sector.

Cal aclarir que els experts que atorguen una major probabilitat a aquesta hipòtesi demanen prudència a l'hora de prioritzar la producció original com a mesura principal per millorar els resultats de consum i captació d'aquestes plataformes. De la mateixa manera que adverteixen que aquests continguts s'han de desenvolupar amb els recursos econòmics i humans adequats, a més a més de comptar amb la implicació de tota l'estructura promocional del mitjà a l'hora de donar credibilitat a aquests projectes. Sense aquestes condicions, conclouen, difícilment tindran l'efecte que consta a la hipòtesi.

No es pot jugar només a la distribució a la carta com la solució a la competència externa, el que donarà més consum serà el contingut original distribuït a través d'aquestes noves plataformes (E5)

Em sembla una bona estratègia oferir contingut exclusiu en digital, però s'ha de fer amb els recursos adequats i amb el suport de l'estructura (professional). Perquè des del punt de vista dels recursos, la promoció és clau per aconseguir rendibilitzar aquesta oferta (E8)

5.5.2.2. Consum digital i tecnologia



Gràfic 495. . Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte del conjunt d'hipòtesis prospectives vinculades a l'estructura de consum digital i tecnologia. Font: Elaboració pròpia

La majoria dels informes prospectius vaticinaven un canvi en els hàbits de consum vehiculat per l'augment en la penetració de dispositius mòbil, millores en la infraestructura de connectivitat i dels paquets de contractació de les empreses de telecomunicacions, entre d'altres elements estructurals³⁸¹; si bé una part important d'aquestes anàlisis se centrava en la producció i el consum de vídeo online, deixant al marge els canvis que s'estaven produint en els dispositius d'accés al contingut radiofònic³⁸². Per aquesta raó es va plantejar als experts la mateixa hipòtesi per a cada mitjà de comunicació.

³⁸¹ Vegeu, entre d'altres:
Ericsson Media LAB (2016)
Reuters (2017)
SIE (2015)/(2017)
comScore (2015)/(2018)

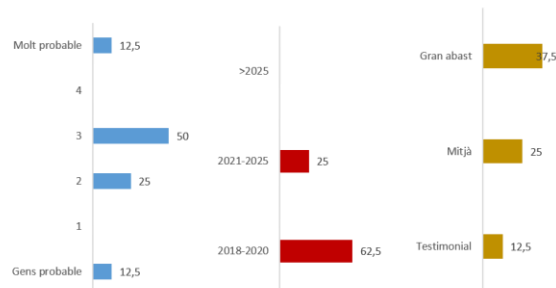
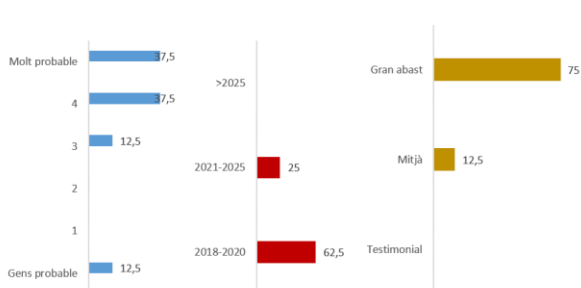
³⁸² Tal i com avalen les dades que es presenten a l'apartat de resultats d'audiència digital externa i interna.

Els dispositius mòbil seran preferents per al consum de **contingut televisiu**

Els dispositius mòbil seran preferents per al consum de **contingut radiofònic**

| Probabilitat | Horitzó temporal | Impacte |
|---------------|------------------|------------|
| Molt probable | 2018-2020 | Gran abast |
| 37,5% | 62,5% | 75% |

| Probabilitat | Horitzó temporal | Impacte |
|------------------|------------------|------------|
| Bastant probable | 2018-2020 | Gran abast |
| 50% | 62,5% | 37,5% |



Il·lustració 496. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Els dispositius mòbil seran preferents per al consum de contingut televisiu (Esquerra) i Els dispositius mòbil seran preferents per al consum de contingut radiofònic (Dreta). Font: Elaboració pròpia³⁸³

Els resultats es troben, com podeu observar a les gràfiques, polaritzats en funció del mitjà. Tot i les diferències en la distribució de les respostes, es pot apreciar un cert acord per a cada variable. En primer lloc, un 37,5% dels experts considera molt probable que els dispositius mòbil superin altres dispositius per al consum de contingut televisiu. De complir-se aquest supòsit, l'horitzó temporal que acumula fins un 62,5% és el curt termini (2018-2020); mentre que s'espera un impacte de gran abast sobre el sector amb un 75%. Cal precisar que la divergència de respostes en la variable de probabilitat està directament vinculada a l'augment de la penetració dels televisors connectats a l'Estat. Aquest fet, segons els experts, pot alentir la progressió dels dispositius mòbil com a preferents per al consum audiovisual³⁸⁴.

En segon lloc, un 50% dels experts considera bastant probable que el mòbil sigui el dispositiu preferent per al consum dels continguts elaborats per les emissores de ràdio. L'acord sobre l'horitzó temporal és el mateix que en el cas del contingut televisiu (62,5%); tot i que les respostes sobre el grau d'impacte es troben més diversificades, amb una majoria del 37,5% dels experts que considera que serà de gran abast. Sobre aquest punt cal remarcar que una part dels participants van insistir en el paper "secundari" i de "poc pes" de la indústria radiofònica respecte les transformacions globals del sector. Situació que vinculen a un ritme lent de desenvolupament i adaptació digital de les emissores de ràdio i dels seus professionals a l'hora d'oferir el conjunt de productes

³⁸³ Desviació típica de Consum Televisiu de 1,37 (probabilitat), 2,52 (horitzó) i 3,21 (impacte)

Desviació típica de Consum Radiofònic de 1,51 (probabilitat), 2,52 (horitzó) i 1 (impacte)

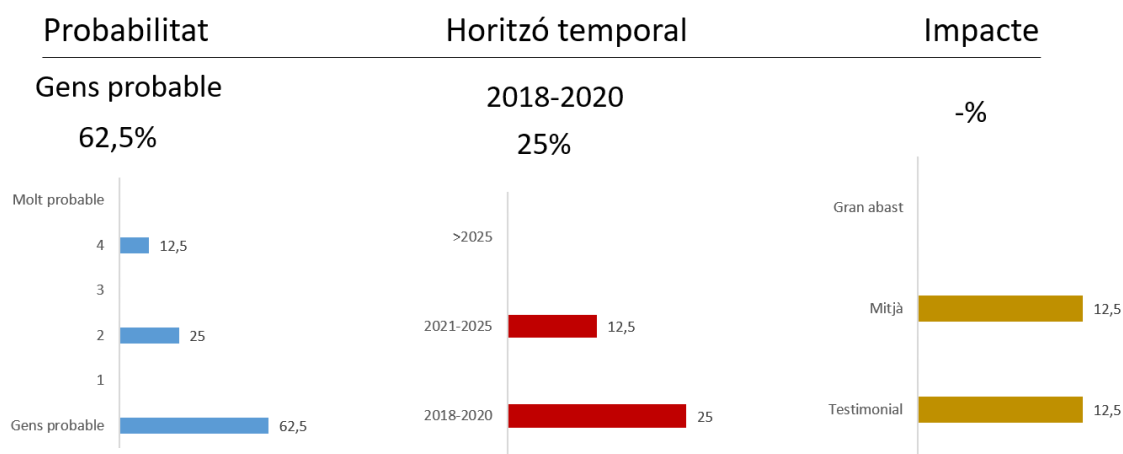
³⁸⁴Vegeu també, entre d'altres:

Kantar Millward Brown (2016)

Ericsson Media Lab (2015)

adequats per motivar un canvi d'aquestes característiques. A més a més, també ho vinculen a un perfil d'audiència força més envellit que en el cas de l'audiència televisiva³⁸⁵

Els sistemes de recomanació deixaran de ser prioritaris per a les plataformes audiovisuals (inclosa la televisió)



Il·lustració 497. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Els sistemes de recomanació deixaran de ser prioritaris per a les plataformes audiovisuals (inclosa la televisió). Font: Elaboració pròpia³⁸⁶

La demanda, per part dels usuaris, d'una major personalització dels serveis audiovisuals ha estat una tendència a l'alça que tracta una part dels informes de prospectiva consultats³⁸⁷ a partir de l'any 2014 i fins al 2018. Per respondre a aquesta demanda i millorar l'experiència dels usuaris, les plataformes audiovisuals i d'altres empreses del sector de la comunicació va invertir en diverses solucions, entre les quals destaca la implementació de sistemes de recomanació basats en les preferències i els hàbits de consum de l'audiència als diferents entorns on s'ofereixen aquests serveis.

L'ús d'aquests sistemes es deriva, com s'especifica en aquests documents, d'un augment en la disponibilitat de dades de consum dels usuaris i d'un augment de l'oferta disponible a les plataformes audiovisuals digitals. L'exemple esmentat per la majoria dels experts és el sistema de recomanació de Netflix, tot i que també fan referència al d'Amazon, HBO i al de plataformes públiques com la BBC (BBC iPlayer).

Davant de l'augment de la popularització d'aquests sistemes es va qüestionar els experts en quina mesura serien substituïts per altres sistemes i/o interfícies que complissin el paper de prescriptors del consum dins d'una plataforma audiovisual digital. En aquest

³⁸⁵ Tal i com es pot comprovar a l'apartat de resultats d'audiència radiofònica.

³⁸⁶ Desviació típica de 1,97 (probabilitat), 1 (horitzó) i 0 (impacte)

³⁸⁷ Vegeu, entre d'altres:

Deloitte (2015)/(2018)

Reuters Institute (2017)

Ericsson (2014)/(2017)

sentit, un 62,5% dels entrevistats considera gens probable que els sistemes de recomanació actuals deixin de tenir un paper preponderant per aquestes empreses. Entre aquells que van atorgar a la hipòtesi alguna probabilitat, un 25% situa un horitzó temporal a curt termini perquè es contrasti i el grau d'impacte se situa entre el testimonial i el mitjà en les mateixes proporcions (12,5%).

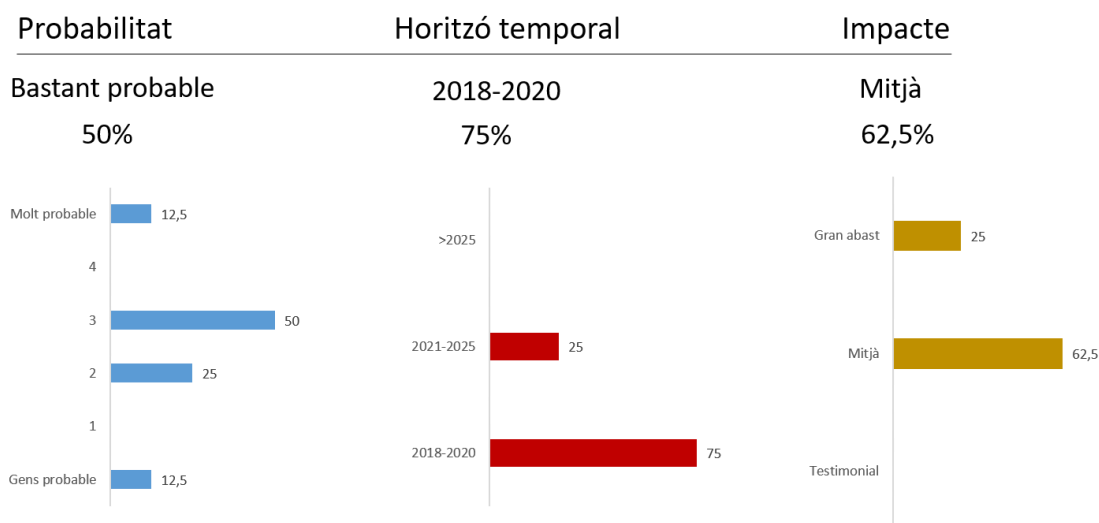
Amb això, tal i com s'observa a la gràfica, les previsions dels experts es troben polaritzades en dos grans grups. Per una banda, aquells que opinen que la utilització dels sistemes de recomanació ocuparan una part fonamental de l'estratègia digital de les empreses audiovisuals. Una part dels experts afegia que inclús aquelles empreses amb un catàleg significativament inferior al de Netflix es beneficiarien de la inversió de desenvolupar un sistema de recomanació.

Els sistemes de recomanació seran cada cop més necessaris davant un absolut excés d'informació (E7)

D'altra banda, trobem una minoria d'experts que afirma que s'ha sobredimensionat la utilitat real d'un sistema de recomanació, tenint en compte que l'algoritme que guia a l'usuari a través de l'oferta de la plataforma ha d'establir i atendre a una combinació de variables en constant canvi; més sinó atendre a la diversitat de perfils de públic de la plataforma.

Els sistemes de recomanació no seran tan prioritaris però trigaren en adonar-nos-en. La majoria de plataformes de televisió no té un catàleg suficient (com per arribar a un nivell com el de Netflix). Si es recomanació basada en personalització sí que pot tenir mes futur. El que passa es que la personalització per a cada plataforma comporta una enorme inversió (E5)

Els ad-blockers no seran un obstacle significatiu per a la publicitat digital



Il·lustració 200. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Els ad-blockers no seran un obstacle significatiu per a la publicitat digital. Font: Elaboració pròpia³⁸⁸

A partir de l'any 2015, però especialment els anys 2016 i 2017, els informes prospectius advertien de la possibilitat que l'ús de *softwares* per bloquejar la publicitat a les plataformes web creixeria fins el punt que això dificultés significativament la monetització digital³⁸⁹. Aquesta qüestió es va vincular especialment a l'activitat de ràdio, premsa i televisió, donada la seva aposta pel desenvolupament de plataformes web per al consum del seu contingut. En canvi, una altra part dels informes afirmaven que no existia tal alarma i qualificaven de minoria aquells usuaris que instal·larien i farien servir alguna forma d'*ad-blocking*. A tot això, hem d'afegir els informes que apel·laven a una major complexitat de la publicitat digital, que es desenvolupava per trobar opcions que poguessin evitar els bloquejos.

Davant d'això, els experts consultats coincideixen amb aquests darrers informes i, en la seva majoria, consideren bastant probable que els *ad-blockers* no suposin un obstacle rellevant per al desenvolupament de la publicitat digital. També confirmen les previsions dels informes quant a l'horitzó temporal, que situen en el curt termini amb un 75% de les respostes. Per últim, el contrast d'aquesta hipòtesi suposaria entre un mitjà (62,5%) i un gran abast (25%) per a la globalitat del sector. Això és especialment significatiu tenint en compte les previsions del primer grup d'informes que hem esmentat.

³⁸⁸ Desviació típica de 1,21 (probabilitat), 3,06 (horitzó) i 2,52 (impacte)

³⁸⁹ Vegeu, entre d'altres:

Fundación Telefónica (2015)

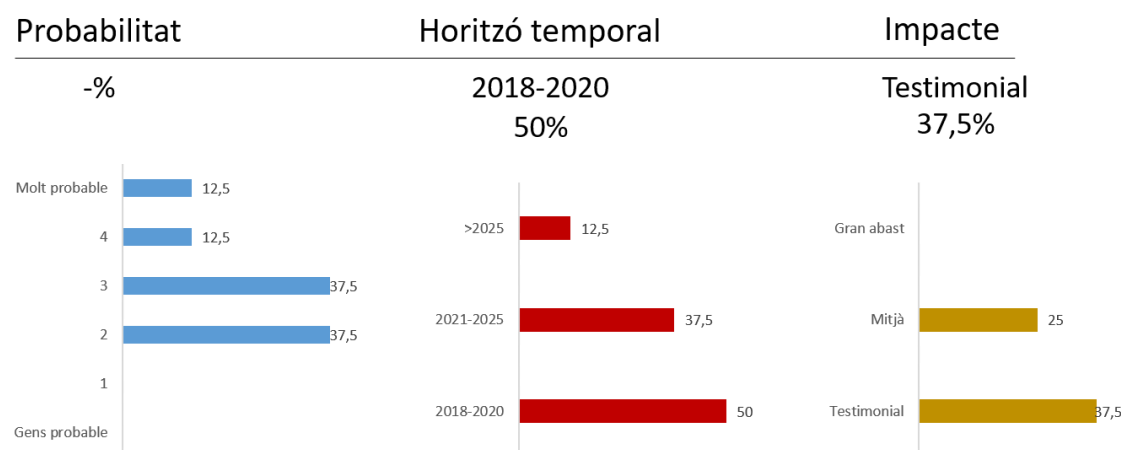
comScore (2015)

Reuters Institute (2016)

TMT Media predictions (2016)

Amb això, un dels experts va afirmar que “si es produís un ús generalitzat dels *ad-blockers* caldria augmentar l’exploració publicitària de les plataformes web i, amb això, es reduiria dràsticament l’oferta de contingut gratuït” (E3). Tal i com es reflecteix a la gràfica, una part dels experts consideraven aquesta hipòtesi com a gens probable (12,5%). Cal afegir que una part significativa també considerava que l’increment del consum via noves plataformes (especialment aplicacions mòbil) permetria pal·liar un auge dels *ad-blockers*, de produir-se; ja que la instal·lació d’aquest tipus de software a dispositius mòbil no té la mateixa facilitat que en el cas de les plataformes web.

La publicitat interactiva tindrà un paper clau en les campanyes online, en detriment d'altres formats



Il·lustració 201. Probabilitat, horitzó temporal i grau d’impacte mitjà i general de la hipòtesi La publicitat interactiva tindrà un paper clau en les campanyes online, en detriment d’altres formats. Font: Elaboració pròpia³⁹⁰

L’increment dels informes prospectius que alertaven sobre el creixent ús dels *ad-blocker* així com la poca renovació dels formats de publicitat digital catalitza la necessitat d’explorar noves formules d’emplaçament que combini l’efectivitat amb la mínima intrusió sobre l’experiència de l’usuari. Aquesta és la conclusió de la majoria d’informes consultats³⁹¹.

En canvi, els experts consultats no acorden un nivell de probabilitat per contrastar aquesta hipòtesi. La major part d’ells la considera probable (2-3), que l’horitzó temporal de compliment serà a curt termini (50%) i que l’impacte sobre el sector serà testimonial. Si bé els entrevistats consideren clau que la indústria publicitària i els mitjans de comunicació plantegin reptes per desenvolupar millors experiències per als destinataris de les campanyes, per ara afirmen que el sector mantindrà l’aposta pels formats “clàssics”

³⁹⁰ Desviació típica de 1,37 (probabilitat), 1,53 (horitzó) i 0,71 (impacte)

³⁹¹ és il·lustrativa aquesta conclusió de PwC (2017:22) sobre la qüestió:

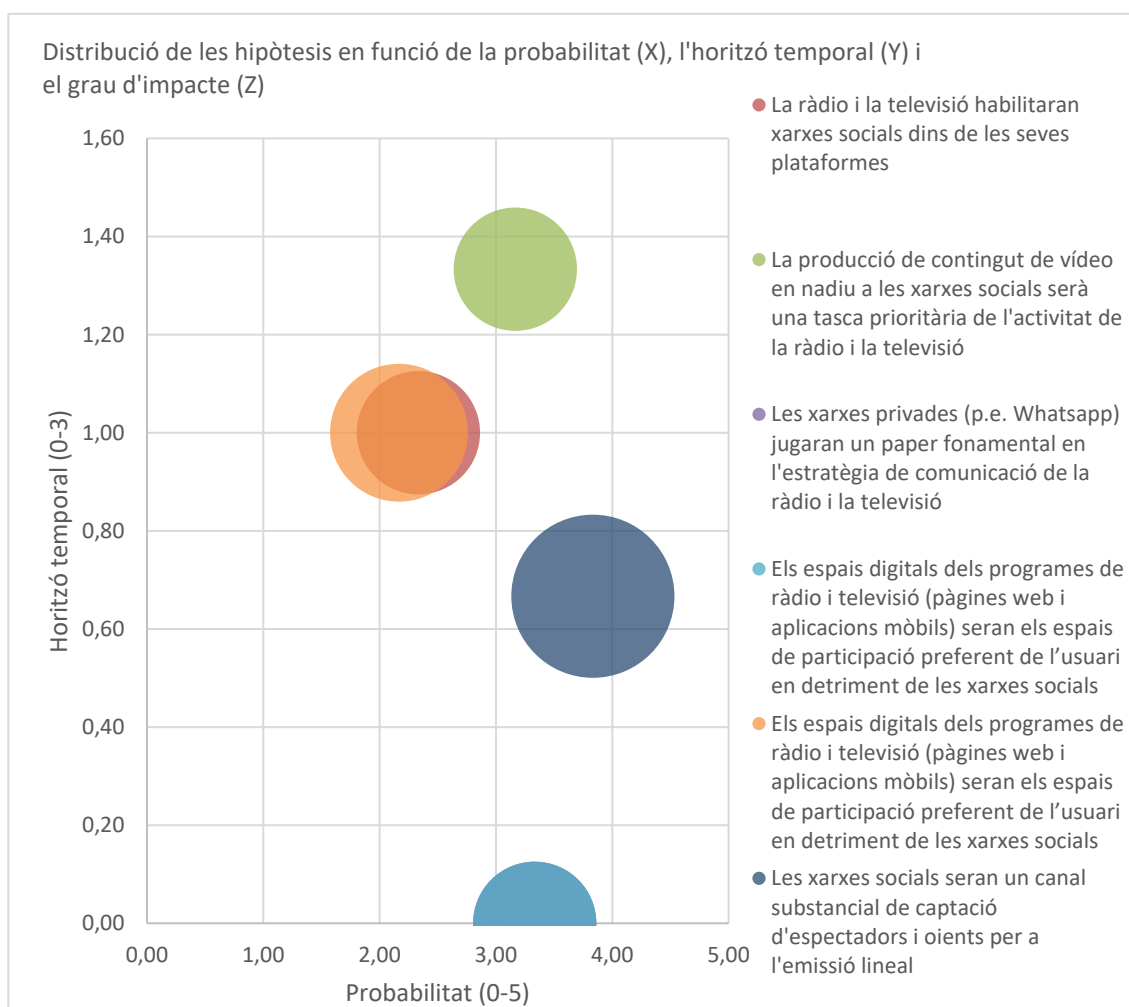
The industry has been jolted into action by the continued rise of ad blocking software across desktop and mobile devices, and forecasts of billions in lost advertising revenue. We predict marketers will fight back with genuine improvements for consumers.

(*banner, display, roll, etc.*). De forma minoritària, una part dels experts preveu que aquesta modernització dels formats es produeixi a llarg termini, quan es contrasti la seva efectivitat davant els que es fan servir actualment.

S'han de desenvolupar noves formules de comercialització, nous mètodes per fer atractius els continguts produïts per les empreses audiovisuals que podríem qualificar de tradicionals, per mantenir-se en la nova lògica de mercat (E5)

Mentre l'actual model funcioni des del punt de vista dels ingressos publicitaris, no hi haurà una aposta clara per la destrucció creativa o la transició a un en el que la cosa digital tingui més pes (E7)

5.5.2.3. Xarxes socials i espais digitals

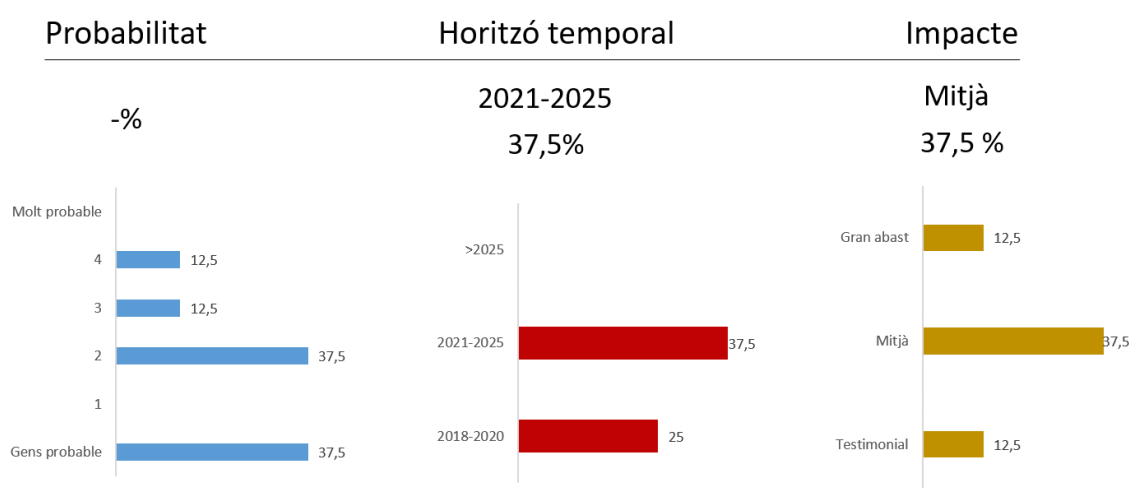


Gràfic 498. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte del conjunt d'hipòtesis prospectives vinculades a l'estructura de xarxes socials i espais digitals. Font: Elaboració pròpia

L'ús de les xarxes socials com a espais de participació dels usuaris al voltant de tot tipus de contingut audiovisual es troba en constant increment segons la majoria dels informes

consultats³⁹²; tot i que una gran part no fa referència directa a la relació entre aquesta participació i els continguts que ofereixen emissores de ràdio i canals de televisió. Amb això, els informes que fan referència específica a Espanya remarquen que l'Estat és un dels mercats amb major penetració d'aquests serveis sobre el total de la població internauta, i que a més a més és el que destina una major part del seu temps en línia a aquests serveis³⁹³.

Els espais digitals dels programes de ràdio i televisió (pàgines web i aplicacions mòbils) seran els espais de participació preferent de l'usuari en detriment de les xarxes socials



Il·lustració 202. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Els espais digitals dels programes de ràdio i televisió (pàgines web i aplicacions mòbils) seran els espais de participació preferent de l'usuari en detriment de les xarxes socials. Font: Elaboració pròpia³⁹⁴

Davant d'aquest punt de partida, les respostes dels experts es troben polaritzades. Mentre que un 37,5% preveu que la probabilitat de compliment d'aquesta hipòtesi és gens probable, la resta s'agrupa al voltant d'una probabilitat mitjana i alta. De contrastar-se, la majoria (37,5%) opina que l'horitzó temporal serà a mig termini i que tindrà un abast mitjà sobre el sector (37,5%).

Cal precisar que la baixa probabilitat de compliment està relacionada amb la percepció d'aquests experts sobre la relació actual entre mitjans de comunicació i xarxes socials. Segons una part d'entrevistats s'ha teixit una relació de dependència mútua en la qual ràdio i televisió nodreixen de contingut aquestes plataformes a canvi d'una infraestructura on oferir el seu contingut més enllà de la plataforma pròpia. Amb el pas del temps,

³⁹² Vegeu, entre d'altres:

Deloitte (2015)/(2016)

Fundación Movistar (2015)/(2017)

³⁹³ Vegeu, entre d'altres:

comScore (2015)/comScore (2018)

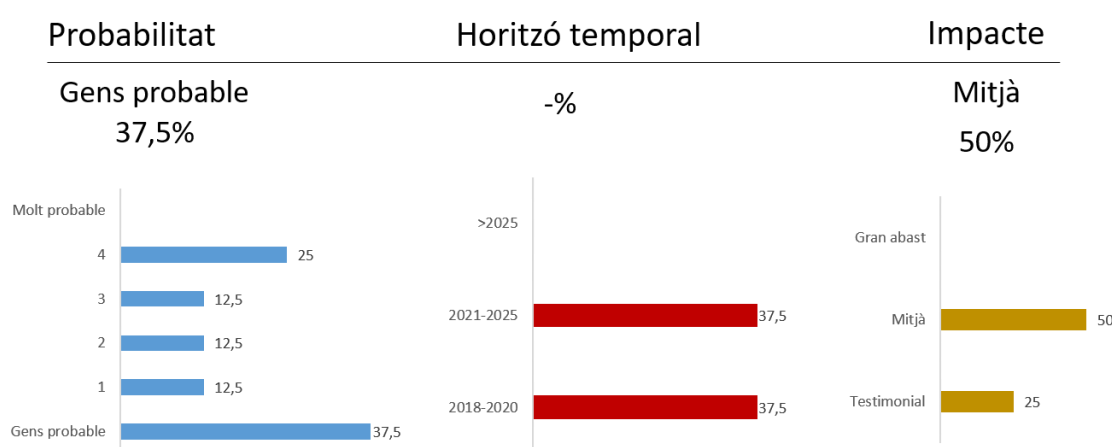
³⁹⁴ Desviació típica de 1,37 (probabilitat), 1,53 (horitzó) i 1,15 (impacte)

conclouen, la possibilitat que aquells mateixos usuaris que consumeixen i interactuen amb el contingut proporcionat a través d'aquestes xarxes ho facin ara als espais digitals propis és mínima, sinó nul·la.

Les relacions amb terceres plataformes com YouTube fa que existeixi una relació de dependència que no afavoreix el desenvolupament digital d'empreses com la Corporació. Aquestes eines només haurien de fer-se servir per rendibilitzar continguts (E5)

Ha arribat a un punt que els continguts han guanyat més pes que el mitjà, que queda en un segon plànol en el camí de l'audiència cap al consum, si el troba abans en un altre lloc que en la teva senyal l'usuari anirà allà (E8)

La ràdio i la televisió habilitaran xarxes socials dins de les seves plataformes



Il·lustració 203. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi La ràdio i la televisió habilitaran xarxes socials dins de les seves plataformes. Font: Elaboració pròpia³⁹⁵

Complementariament, es va questionar als experts sobre la possibilitat que els mitjans de comunicació desenvolupessin plataformes per emular xarxes socials com ara Facebook i Twitter. Tal i com succeeix en el cas de la hipòtesi anterior, una majoria del 37,5% considera que és gens probable que aquesta hipòtesi es validi. Entre els que li atorguen algun grau de probabilitat, situen l'horitzó temporal (curt-mig termini) amb un 37,5%; mentre que un 50% atorga un grau d'impacte mitjà sobre el sector

Hi ha una tendència general de liderar tu sense intermediari la relació entre els teus públics, és una mala idea que la relació amb els teus públics estigui canalitzada per terceres plataformes. Els que tinguin capacitat desenvoluparan els seus espais d'interacció (E8)

Sobre aquest darrer percentatge cal afegir que els experts consideren que si això succeeix (i té exit en termes de penetració i ús) podria afectar significativament el model de negoci de plataformes com Twitter, a la qual s'associa una relació especialment estreta amb

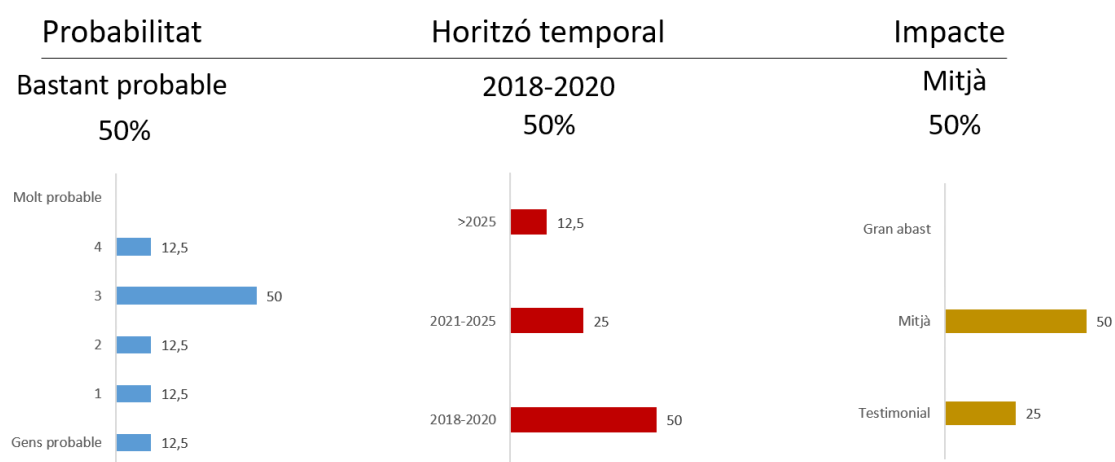
³⁹⁵ Desviació típica de 1,03 (probabilitat), 1,73 (horitzó) i 1,41 (impacte)

oients i espectadors. En aquesta línia, preveuen que aquesta solució s'intentarà davant la dificultat de tornar a un model en el qual aquestes comunitats es mantenen fidels als espais web dels mitjans de comunicació; tal i com s'especifica a l'hipòtesi anterior. A més a més, una part dels entrevistats considera que, en general, darrere les empreses de comunicació que busquen aquest tipus de desenvolupament hi ha una manca clara d'objectiu i estratègia digital.

És complicat agafar coses com Google o Facebook i intentar recrear-ho no garanteix que pugui funcionar per usos, no per la capacitat d'empreses com la Corporació a l'hora de crear aquests entorns, que hi és; sinó per l'acceptació dels usuaris (E6)

Fer xarxes socials i crear comunitats és erroni, s'ha de buscar l'existent i donar valor al contingut per si mateix perquè siguin els usuaris els que decideixin unir-se en torn del producte (E7)

La producció de contingut de vídeo en nadiu a les xarxes socials serà una tasca prioritària de l'activitat de la ràdio i la televisió



Il·lustració 204. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi La producció de contingut de vídeo en nadiu a les xarxes socials serà una tasca prioritària de l'activitat de la ràdio i la televisió. Font: Elaboració pròpia³⁹⁶

La producció de vídeos nadiu (destinats a ser consumits específicament a les xarxes socials) experimenta un creixement a partir de l'any 2016, tal i com ho reflecteix una part dels informes prospectius i de la nostra anàlisi en el cas de la CCMA³⁹⁷. Entre les causes que s'esmenten a les fonts referenciades es troba, per una banda, la posada en marxa de sistemes de monetització del contingut audiovisual en aquestes xarxes, especialment a Facebook i Twitter; d'altra banda, les evidències que aquest contingut rebia més atenció i interacció per part dels usuaris. En conjunt, els mitjans de comunicació i altres empreses del sector van fer una aposta decidida per aquest producte.

³⁹⁶ Desviació típica de 1,37 (probabilitat), 1,53 (horitzó) i 1,41 (impacte)

³⁹⁷ Consulteu l'apartat de resultats de les rutines professionals dels gestors digitals i socials.

En tot cas, els experts consultats s'han mostrat dividits a l'hora d'atorgar un nivell de probabilitat a la hipòtesi de que la producció d'aquest contingut seria prioritari a les empreses de ràdio i televisió. Un 50% preveu una alta probabilitat, en un horitzó temporal de curt termini i amb un impacte mitjà sobre el sector. Una altra part es va mostrar menys convençuda i atorga un grau menor, poc probable (12,5%) i gens probable (12,5), a un horitzó temporal a mitjà (25%) i llarg termini (12,5%); i amb un impacte testimonial sobre el sector.

Precisament aquest grup d'experts es mostra en desacord amb aquesta tendència i adverteixen del risc que suposa la inversió en equips professionals capaços de mantenir una producció intensiva d'aquests continguts sense un objectiu clar de monetització. En un altre sentit, també adverteixen del tipus de relació que es vol construir amb les terceres plataformes que distribueixen el contingut, tenint en compte que nodrir-les dificulta elaborar estratègies de captació.

Això s'emmarca també en tot un ecosistema de monetització que encara no està del tot resolt i per tant no crec que estigui prou madur com perquè vagi cap aquí (E4)

Les cadenes es posaran a fer contingut en nadiu a xarxes socials intensivament i crec que és un error perquè no lideres la relació amb l'audiència, estàs portant el tràfic a casa dels altres. Les xarxes han de ser espais de captació però no de fidelització (E8)

Enlloc de marcar un camí per als usuaris que arriben a les nostres xarxes socials perquè segueixin cap a la plataforma pròpia, estem gestionant el seu cycle de vida en la tercera plataforma i molt poc preocupats per l'estació de destí (E7)

Les xarxes privades (p.e. Whatsapp) jugaran un paper fonamental en l'estratègia de comunicació de la ràdio i la televisió



Il·lustració 205. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Les xarxes socials privades (p.ex. Whatsapp) jugaran un paper fonamental en l'estratègia de comunicació de la ràdio i la televisió. Font: Elaboració pròpia³⁹⁸

³⁹⁸ Desviació típica de 1,03 (probabilitat), 3,46 (horitzó) i 1 (impacte)

El *dark social*³⁹⁹ és un concepte que designa aquell tràfic cap a plataformes web del qual no es pot distingir l'origen; però que suposa un percentatge rellevant dels usuaris que arriben a aquests espais. Dins dels serveis que generen aquest tipus de visita 'invisible', Whatsapp n'és el màxim exponent. La nul·la capacitat per monitoritzar l'activitat dins d'aquesta xarxa de missatgeria així com la petjada dels usuaris cap al contingut de les plataformes de ràdio i televisió dificulten el desenvolupament d'estratègies de captació.

En tot cas, una part dels informes consultats alerten del creixement en el temps d'ús d'aquests serveis. *Els experts* consultats estan d'acord amb la importància que hauria de tenir l'aplicació dins de les estratègies de comunicació de la ràdio i la televisió però mostren poca confiança respecte a que els mitjans adrecin aquest repte amb l'objectiu i ritme adequat.

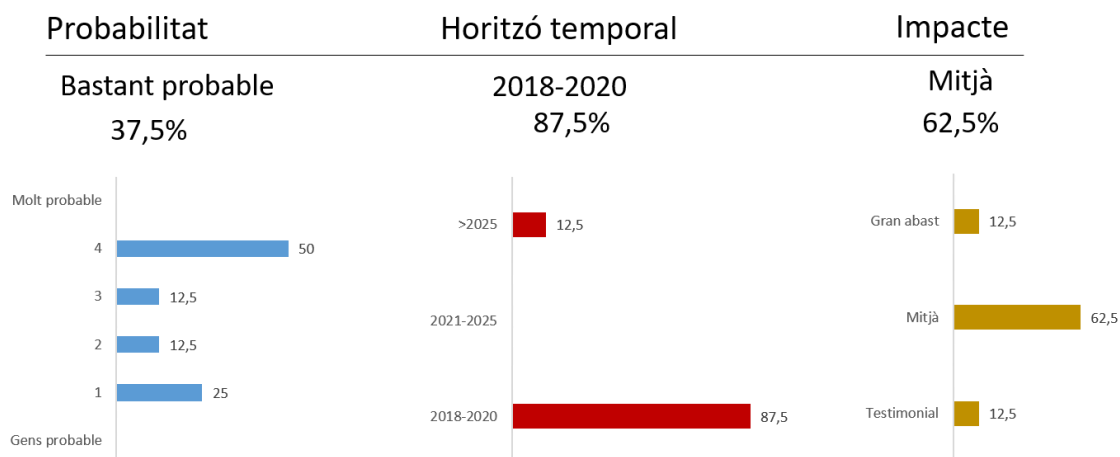
Com a canal de captació Whatsapp hauria de ser prioritari, no s'hauria de fer servir per altres accions que no tinguessin aquest objectiu. Però és clar que les limitacions de mesura són un fre important (E8)

Així mateix, un 37,5% atorguen un grau elevat de probabilitat que aquesta hipòtesi pugui contrastar-se, tot i que puntualitzen que amb una execució fallida. Mentrestant, hi ha un elevat acord sobre que l'horitzó temporal de compliment seria a curt termini (75%) amb un grau d'impacte força variable, però que concentra el major percentatge en la categoria de testimonial (37,5%).

³⁹⁹ Per a més informació consulteu:

<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191803093.001.0001/acref-9780191803093-e-344>

Les xarxes socials seran un canal substancial de captació d'espectadors i oients per a l'emissió lineal



Il·lustració 206. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Les xarxes socials seran un canal substancial de captació d'espectadors i oients cap a l'emissió lineal. Font: Elaboració pròpia⁴⁰⁰

Complementàriament, però en un sentit més ampli, els informes consultats mostren un creixement substancial del tràfic que es genera des de les xarxes socials, específicament Facebook i Twitter, cap als espais web de mitjans de comunicació⁴⁰¹; tot i que l'aportació directa cap a l'emissió lineal és un fet que no es pot demostrar empíricament. Així, la qüestió que destaquen els experts, en un sentit i un altre, i que es desprèn dels resultats obtinguts en l'anàlisi de rutines professionals⁴⁰² és si existeix una estratègia clara i unificada dels mitjans en aquests espais; i si l'objectiu fonamental ha de ser el de la captació d'espectadors i oients cap a l'emissió.

L'important és que si hi ha manera de mesurar-ho (en el futur) el que s'ha de buscar es la suma d'impactes, que és el que te valor. La plataforma en que es transmeti no és tan rellevant, l'important és que estic fent continguts i per tant hauria d'importar poc per quines plataformes distribueix, perquè si totes són atractives s'ha d'estar a totes (E1)

Tenir el contingut a dues plataformes competidores alhora, distribuir contingut a plataformes socials jo no sé veure estratègia de captació d'audiències sé veure activitat i foment del consum en aquests espais (E8)

Així doncs, la majoria dels experts (37,5%) tenen la percepció que aquesta hipòtesi té una elevada probabilitat de compliment; sempre i quan assumim un concepte molt més ampli de xarxa social que no només Facebook i Twitter, especialment pel que fa a les *dark social* en la línia del que s'ha explicat en el punt anterior. En aquest sentit, l'horitzó de

⁴⁰⁰ Desviació típica de 1,51 (probabilitat), 3,79 (horitzó) i 2,31 (impacte)

⁴⁰¹ Vegeu, entre d'altres:

Reuters Institute (2016)/(2017)

Fundación Telefónica (2016)

⁴⁰² Vegeu l'apartat de resultats sobre rutines professionals, apartats dedicats a la gestió de xarxes socials de radio i de televisió.

compliment és majoritàriament de curt termini (47,5%), mentre que es preveu un grau d'impacte mitjà per al conjunt del sector.

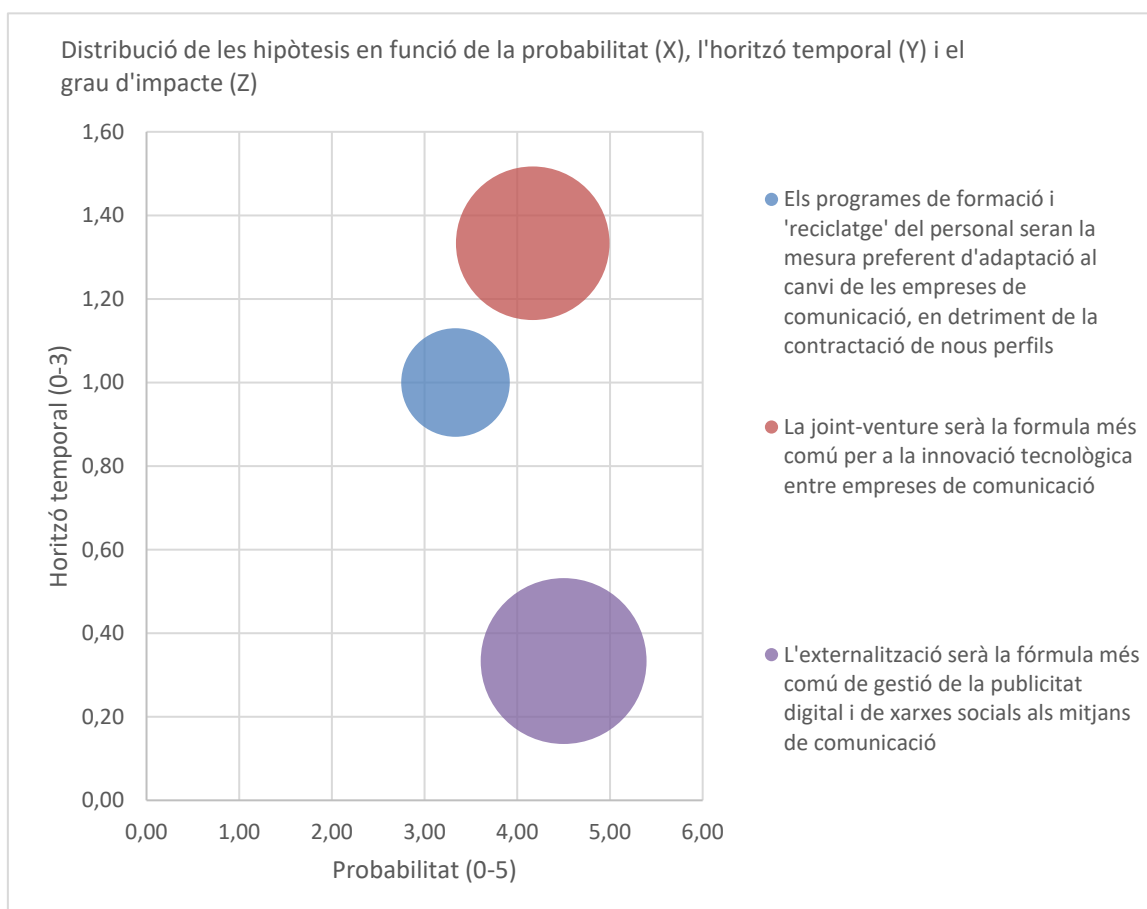
Davant d'aquests resultats, cal esmentar les postures d'una part dels experts que no s'afegeixen al percentatge majoritari de resposta en cada cas. Per una banda, una part dels entrevistats opina que el problema està directament vinculat amb la visió estratègica dels gestors digitals dels mitjans; per una qüestió que va d'un objectiu inexistent o mal definit a la inèrcia i la pròpia experiència del gestor com usuari de la xarxa (E7). D'una altra banda, una altra part dels experts creu que el paper de les xarxes socials no és, ni serà, el d'aportar grans audiències a la programació lineal dels mitjans (E3). Finalment, sorgeix la qüestió de la imatge de marca a l'hora de prioritzar més o menys una funció de captació d'oients i espectadors. Per aquests experts, els mitjans amb una marca consolidada no necessiten invertir una gran quantitat de recursos humans en tasques destinades a la captació cap al directe lineal; situació que creuen que es dona en la majoria de casos (E4).

Als equips de xarxes socials dels mitjans se'ls hi ha donat malament l'encàrrec, no es tracta d'impactes sinó de captar i fidelitzar a la plataforma pròpia (E7)

No crec que les xarxes socials siguin el camí per captar un gran volum d'espectadors i oients cap a l'emissió (E3)

Ja està suposant una font molt important però no la que mes. Depèn del mitja perquè hi ha mitjans que tenen una marca consolidada per la qual no cal tanta feina de xarxes i marques menys conegudes en les quals has d'anar a pescar a les xarxes (E4)

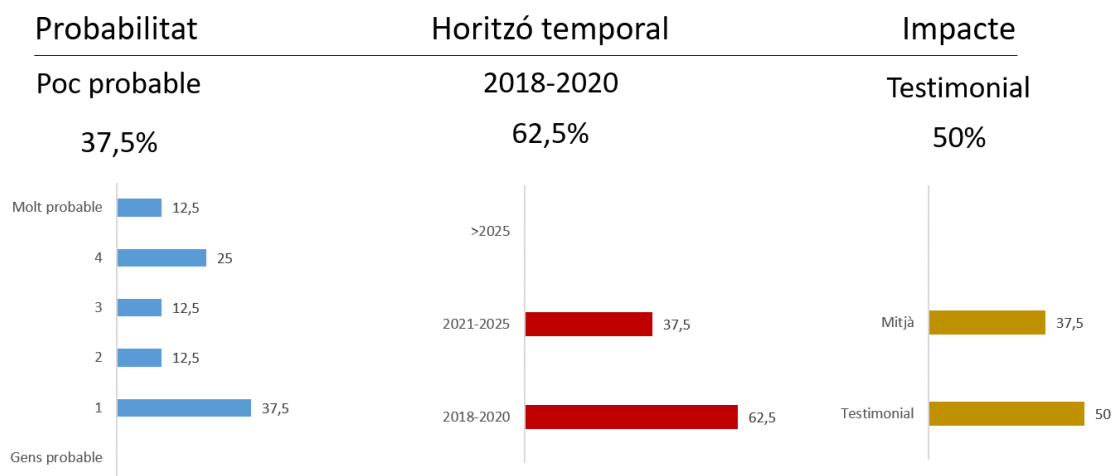
5.5.2.4. Estructura empresarial i professional



Gràfic 207. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte del conjunt d'hipòtesis prospectives vinculades a l'estructura empresarial i professional. Font: Elaboració pròpia

Els nous serveis i productes que es desenvolupen des del sector de la comunicació planteja una qüestió rellevant a les empreses que el componen en relació amb el capital humà. Si bé fins ara els períodes de transformació del sector i el creixement de la seva activitat econòmica permetien mantenir un equilibri entre la formació i el reciclatge dels professionals i la contractació; la forta pressió econòmica i l'acceleració en aquestes transformacions obstaculitzen la possibilitat de compatibilitzar les dues opcions esmentades.

Els programes de formació i reciclatge del personal seran la mesura preferent d'adaptació al canvi de les empreses de comunicació, en detriment de la contractació de nous perfils



Il·lustració 208. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Els programes de formació i reciclatge del personal seran la mesura preferent d'adaptació al canvi de les empreses de comunicació, en detriment de la contractació de nous perfils. Font: Elaboració pròpia⁴⁰³

Amb això, les respostes dels experts es troben polaritzades davant la probabilitat que l'opció predominant sigui la posada en marxa de programes de reciclatge. La majoria d'entrevistats preveu que el compliment d'aquesta hipòtesi és poc probable (37,5%). De complir-se, un 62,5% dels experts situen un horitzó temporal a curt termini i el grau d'impacte en la globalitat del sector seria testimonial per a un 50% d'ells. Una part significativa dels experts opina que la substitució del capital humà serà inevitable, encara més amb l'augment de la especialització que requerirà el sector amb els canvis a curt i mig termini; part dels quals s'examinen en aquest apartat.

Amb més detall, els entrevistats consideren que les constriccions pressupostàries de moltes de les empreses del sector afectaran especialment les partides destinades a recursos humans. Davant d'això trobem fins a tres postures per abordar la necessitat de nous perfils amb l'explotació dels ja presents a les empreses. Per una banda, se situen aquells experts que advoquen per una aposta per la formació i el reciclatge dels professionals, situació que permetria reduir la despesa i enfrontar la major part de reptes de les empreses. Especialment perquè aquesta acceleració en les transformacions del sector farà, segons afirmen, inviable la substitució constant de professionals.

La formació i el reciclatge serà basic en qualsevol sector i que probablement haurem d'instaurar l'any laboral de 10 mesos per dedicar un a vacances i un a formació durant tota la vida laboral del treballador (E1)

⁴⁰³ Desviació típica de 1,03 (probabilitat), 2,52 (horitzó) i 0,71 (impacte)

Cal professionals que sàpiguen què han de fer amb els usos i els hàbits canviants de la població a l'hora de saber cap a on ha d'evolucionar l'àrea i el servei en concret. A partir d'aquest punt, les empreses han de tenir la flexibilitat necessària per donar valor al seu capital humà (E6)

Malauradament s'estan contractant nous perfils. Estem dient que ens falta nou capital humà amb *skills* de tecnologia i en canvi estem jubilant la gent als 45-50 anys. Estem enfocant tot moltes vegades a la rendibilitat de les empreses quan en realitat estem descapitalitzant l'experiència, que no deixa de ser un indicador valuós (E5)

Per una altra banda, trobem aquells experts que opinen que no és possible dur a terme programes de reciclatge que siguin capaços de donar el mateix valor que tindria un nou professional recentment format. Una part ho vincula, fins i tot, a la qüestió dels hàbits de consum de professionals de diferents edats. També hi una altra part que esmenta específicament el cas de les empreses públiques i privades, ja que consideren que la capacitat de maniobra de les primeres en aquest aspecte és molt limitat.

Crec que la tele i la ràdio han oblidat molt els joves. El fet que a la tele i la ràdio no treballi gent jove (en general) ha fet que s'oblidin molt les maneres en que consumeixen els joves perquè no ho son (E4)

S'intentarà reciclar la plantilla, però això no tindrà cap èxit a mig termini. S'haurà de fet servir el que ja tens si no et pots permetre contractar nous perfils, que seran cada cop més escassos precisament per la seva necessitat (E3)

Les empreses privades aniran a buscar els perfils que necessiten enlloc de buscar fer grans programes de reciclatge (E4)

Finalment, el tercer grup considera que s'hauran de combinar ambdues mesures. Els arguments que es van fer servir combinen la urgència per comptar amb nous perfils, formats i acostumats als nous serveis, productes i hàbits de consum; amb el de no perdre el coneixement de l'empresa (*know-how*) que consideren igualment valuós i necessari.

Jo crec que la tendència és les dues coses faig una política de contractació per una banda i al mateix temps faig una formació per als perfils sèniors (E6)

És imprescindible fer renovació de plantilla. S'ha de combinar i has de fer també formació. Has d'agafar la teva gent i tenir un missatge clar sobre la transformació digital. La gent que treballa per una tele i una ràdio durant molt de temps està acostumada a unes rutines que o canvien o fan que l'empresa no pugui evolucionar (E5)

La *joint-venture* serà la fórmula més comú per a la innovació tecnològica entre empreses de comunicació



Il·lustració 209. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi La *joint-venture* serà la fórmula més comú per a la innovació tecnològica entre empreses de comunicació. Font: Elaboració pròpia⁴⁰⁴

La creixent necessitat d'adaptar els sistemes de producció, però especialment els de distribució, als canvis tecnològics fa que les empreses comptin amb un capital humà constant actualitzat i/o renovat i amb un finançament suficientment. La situació actual, especialment en el cas de corporacions com la CCMA és que no es dona, almenys de forma estable, cap dels dos requisits. Una part dels informes consultats⁴⁰⁵, així com dels experts, afirmen que cada cop serà més comú trobar-se amb fórmules tipus *joint-venture* per fer front a la innovació tecnològica al sector de la comunicació. Tot i això, una part dels entrevistats adverteixen que una col·laboració d'aquest tipus requereix un objectiu comú ben definit i unes cultures d'empresa compatibles; situació que fins ara s'ha donat amb més naturalitat entre les empreses purament tecnològiques i no tant a les dedicades a la comunicació.

Davant d'això, un 50% dels experts atorga molta probabilitat a que aquesta sigui la fórmula preferent d'innovació per a desenvolupaments tecnològics i cap d'ells la considera gens probable. L'horitzó temporal se situa en el mig termini per al mateix percentatge, i un 75% creu que de contrastar-se la hipòtesi, l'impacte sobre el conjunt del sector serà mitjà.

⁴⁰⁴ Desviació típica de 1,05 (probabilitat), 2,08 (horitzó) i 2,83 (impacte)

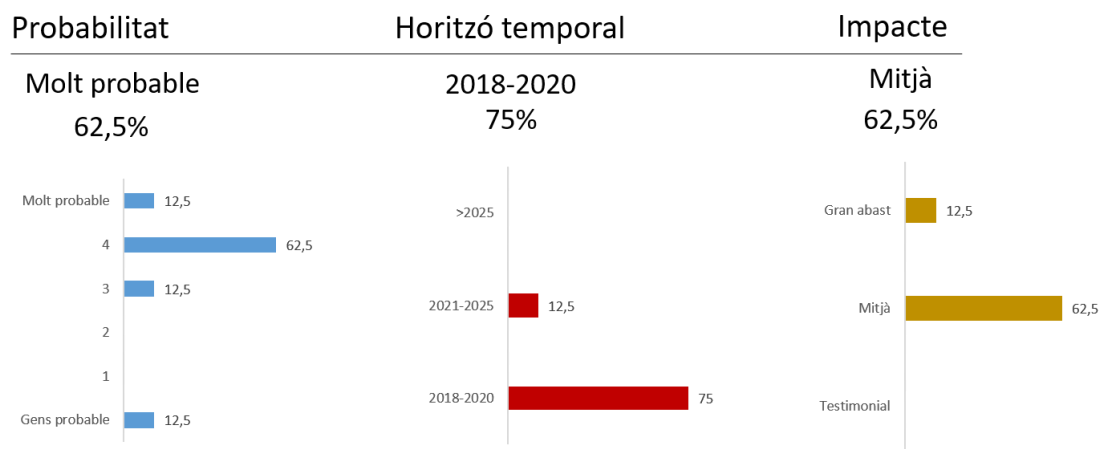
⁴⁰⁵ Vegeu, entre d'altres:

PwC (2016)/(2017)

TMT (2016)

Kantar-Millward Brown (2016)

L'externalització serà la fórmula més comú de gestió de la publicitat digital i de xarxes socials als mitjans de comunicació



Il·lustració 210. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi L'externalització serà la fórmula més comú de gestió de la publicitat digital i de xarxes socials. Font: Elaboració pròpia⁴⁰⁶

L'increment de les possibilitats per a monetitzar continguts a través de les xarxes socials (enteses de forma ampla) ha generat una oportunitat per als mitjans a l'hora d'estendre els seus objectius en aquestes plataformes⁴⁰⁷; i obtenir un rendiment afegit a l'activitat invertida. Aquesta oportunitat se suma a la dificultat que tenen ràdio i televisió (especialment públiques), segons els experts, per adaptar les seves rutines de producció; i els seus equips professionals a aquestes finalitats.

Aquest obstacle fa que un 62,5% consideri que és molt probable que s'imposi una fórmula de gestió externa de la publicitat digital; tot i que desconfien que aquesta pràctica s'estengui majoritàriament a les xarxes socials (per qüestions editorials). En aquesta línia, un 75% preveu que aquest canvi es produeixi a curt termini i li associen un grau d'impacte mitjà per al conjunt del sector.

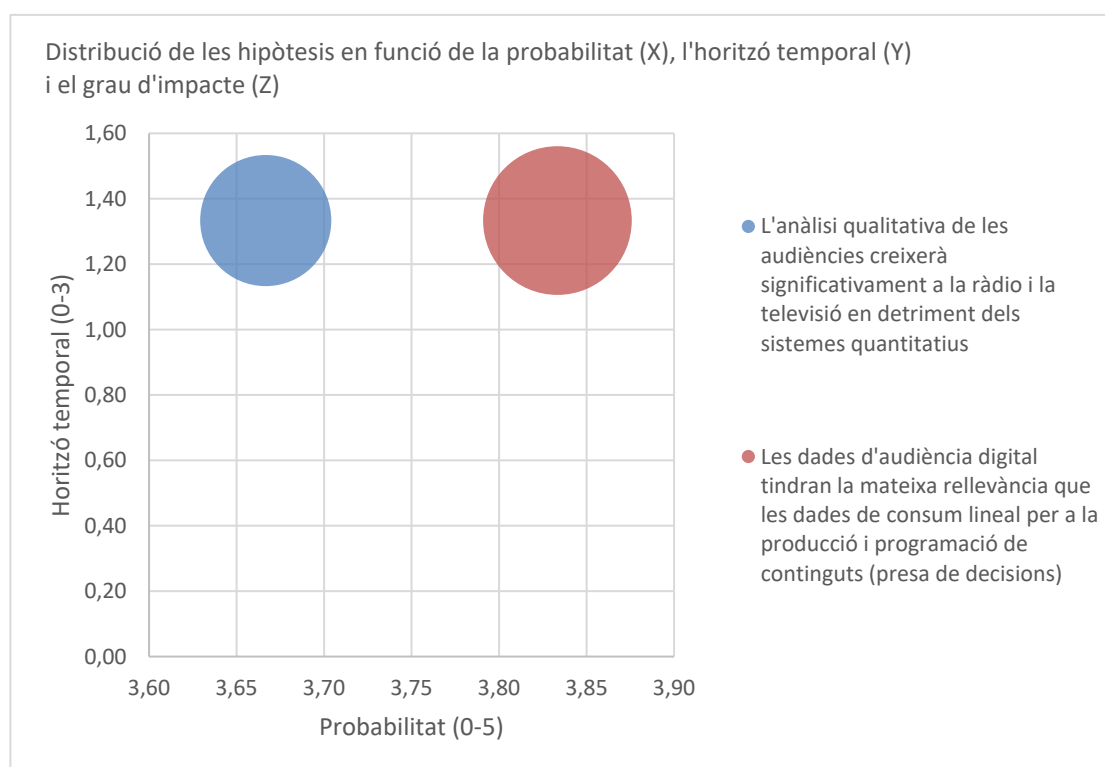
No obstant això, hi ha una minoria d'experts que preveu que aquesta hipòtesi no té cap probabilitat de complir-se. Segons aquests entrevistats l'externalització és una fórmula idònia per a fases de gestió i/o producció poc vinculades amb els continguts. La publicitat digital va encaminada a una elevada personalització que vincularà justament les preferències de contingut de l'usuari amb l'*stock* disponible en cada moment. Una manca de control sobre el tipus de publicitat que s'associa a aquests continguts pot tenir, adverteixen, un efecte nefast sobre la imatge de marca del mitjà. A més a més, creuen que els beneficis actuals no justifiquen una externalització dels serveis (en relació amb la publicitat).

⁴⁰⁶ Desviació típica de 1,86 (probabilitat), 3,21 (horitzó) i 2,65 (impacte)

⁴⁰⁷ Vegeu, entre d'altres; Reuters Institute (2016)/(2017) Ericsson Media Lab (2016)/(2018)

Externalitzar aquests serveis és un camí que segueixen molts mitjans; perquè és una forma de garantir uns ingressos mínims sense invertir en estratègia i recursos humans. Però de forma general no és una fórmula recomanable, sí per a formats o accions concretes. El més prudent és mantenir el control (de qualitat) intern i disposar de l'equip humà necessària per a la seva gestió (E3)

5.2.2.5. Audiència

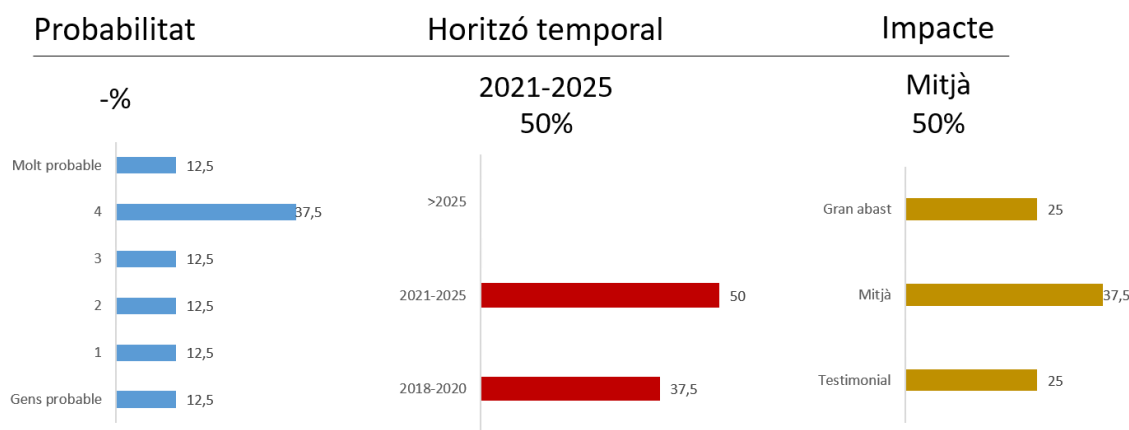


Gràfic 499. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte del conjunt d'hipòtesis prospectives vinculades a les dades d'audiència. Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi qualitativa de les dades d'audiència va tenir dues interpretacions per part dels experts que cal especificar. Per una banda, aquells que la conceben com un examen en profunditat de les dades quantitatives amb l'objectiu d'identificar, per exemple, perfils d'usuari associats a un determinat contingut o el creuament entre el comportament de l'usuari i les variables sociodemogràfiques proporcionades per sistemes de mesura híbrids (Censal + Panell). D'una altra banda, aquells que ho relacionaven amb tècniques eminentment qualitatives com ara els grups de discussió, els jurats d'espectadors (GfK), els test d'usuari A/B, etc. Cal afegir que aquesta qüestió no es tracta a cap dels informes consultats, almenys en cap dels dos sentits especificats; situació que encaixa amb una focalització dels informes sobre les possibilitats de l'anàlisi quantitatiu amb tècniques basades en l'explotació *big data*.

L'anàlisi qualitativa de les audiències creixerà, hauria de créixer tenint en compte l'abundància de la mesura quantitativa (E8)

L'anàlisi qualitativa de les audiències creixerà significativament a la ràdio i la televisió en detriment dels sistemes quantitatius



Il·lustració 211. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi L'anàlisi qualitativa de les audiències creixerà significativament a la ràdio i la televisió en detriment dels sistemes quantitatius. Font: Elaboració pròpia⁴⁰⁸

Aquesta diversitat es veu reflectida, lògicament, en el grau de probabilitat que els experts associen a la hipòtesi. El primer grup atorga un grau superior de probabilitat, mentre que el segon preveu que l'ús de tècniques qualitatives per a la mesura d'audiència dels mitjans de comunicació es mantingui com fins ara o s'incrementi lleugerament. En aquesta línia, la major part dels experts del primer grup (37,5%) preveu un horitzó temporal de mitjà termini, mentre que el segon considera que de complir-se es produiria a mitjà termini (50%). De la mateixa manera, el grau d'impacte sobre el sector polaritza les opinions dels experts; un 37,5% atorga un grau d'impacte mitjà, mentre que el gran abast i el testimonial obtenen el mateix percentatge

Amb tot això, els experts adverteixen que qualsevol de les dues formules de mesura qualitativa han d'ocupar un paper clau dins de la gestió de les audiències als departaments corresponents de ràdio i televisió. Tot i així, són conscients del cost que suposa ampliar la capacitat d'anàlisi (en el primer cas) i l'organització i/o contractació dels serveis necessaris per aplicar estudis basats en tècniques com el grup de discussió. En aquest segon cas, la majoria dels experts opina que aquestes tècniques s'han de reservar per a objectius especialment complexos, on sigui necessari aprofundir en les conclusions que s'extreuen de l'anàlisi quantitativa.

Les eines qualitatives sempre són importants. Les eines qualitatives els hi passa com a les quantitatives per poder arribar a conclusions, quan tens objectius molt amplis necessites una base mostrar molt gran per donar-li valor (E2)

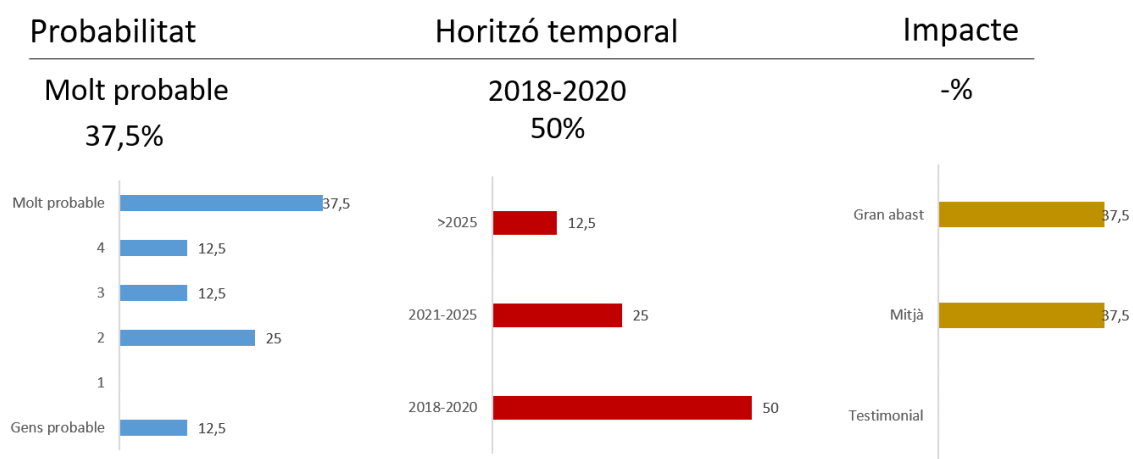
⁴⁰⁸ Desviació típica de 0,82 (probabilitat), 2,08 (horitzó) i 0,58 (impacte)

En un sentit general, adverteixen que la qüestió de la mesura està vinculada a la necessitat estratègica de comptar amb dades comparables i validades pel sector; per a les diferents activitats en les quals és necessària una moneda de canvi. Aquest objectiu molt difícilment, aclareixen, el poden complir les dades que es deriven de l'anàlisi qualitativa, en qualsevol dels dos sentits que s'han especificat; però especialment en el cas del segon.

Les tècniques tipus jurat d'espectadors i les altres (l'aprofundiment sobre les dades quantitatives) són tipologies diferents d'estudi qualitatiu que es seguiran fent servir com s'ha fet fins ara; però el primer és un sistema tendent a ser substituït. Al final les anàlisis que es desprenen d'aquestes dades tenen una capacitat de comparació mínimes, estan pensades per qüestions molt concretes (E6)

La televisió híbrida donarà l'oportunitat de crear un mix qualitatiu i quantitatiu. En aquests dispositius quan l'espectador acaba el contingut puc situar una pregunta. Estem molt a prop d'arribar a aquest punt (E2)

Les dades d'audiència digital tindran la mateixa rellevància que les dades de consum lineal per a la producció i programació de continguts (presa de decisions)



Il·lustració 212. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte mitjà i general de la hipòtesi Les dades d'audiència digital tindran la mateixa rellevància que les dades de consum lineal per a la producció i programació de continguts (presa de decisions). Font: Elaboració pròpia⁴⁰⁹

Les dades d'audiència digital⁴¹⁰ estan adquirint un paper clau en l'activitat de producció i programació de continguts dels mitjans de comunicació, segons es desprèn d'una part dels informes consultats⁴¹¹. Els experts d'aquest qüestionari prospectiu també

⁴⁰⁹ Desviació típica de 1,03 (probabilitat), 1,53 (horitzó) i 1,73 (impacte)

⁴¹⁰ Per aquesta hipòtesi es va especificar als experts que l'audiència digital només inclou el consum que es produeix a partir de PC, dispositius mòbil i televisors connectats (aplicacions de smartTV i HbbTV)

⁴¹¹ Vegeu, entre d'altres:

Deloitte (2017)/(2018)

comScore (2018)

coincideixen en aquesta tendència, tot i que una part d'ells no està d'acord amb la hipòtesi plantejada. En aquest sentit, es qüestiona que es produeixi un canvi tan rellevant en el sistema com perquè s'equilibrin ambdues fonts d'audiència, tot tenint en compte la preponderància dels sistemes de mesura actual subministrats per Kantar Media i AIMC en el cas de televisió i ràdio.

El model de televisió lineal mesurada en la forma en ho està funciona relativament bé. Segueix tenint uns nivells de cobertura que no ets capaç d'aconseguir amb la mesura de mitjans digitals (E3)

En el moment en que s'estandarditzin les dades digitals per al mercat podran optar a ser predominants com a moneda de canvi del sector (E1)

Amb això, els experts no es posicionen clarament sobre el nivell de probabilitat d'aquesta hipòtesi. Una majoria del 37,5% considera que és molt probable que es contrasti; mentre que fins un 50% considera que succeirà a curt termini, i el mateix percentatge atorga un grau d'impacte entre mitjà i de gran abast. Entre els que no es troben entre aquesta majoria, la percepció generalitzada és que els elements necessaris perquè es produeixi aquest canvi van més enllà de la cultura de les empreses del sector i, fins i tot, d'aspectes de desenvolupament tecnològic i se situa en el terreny de la funcionalitat, el consens i les prioritats.

Continuaran vivint de les mesures actuals perquè el mercat no està disposat a la inversió econòmica necessària per habilitar una mesura digital adequada i precisa (E3)

Com a conseqüència, si bé afirmen que la ràdio i la televisió, entre d'altres actors, han de mantenir una aposta clara pels nous sistemes de mesura; és improbable que en aquest horitzó temporal s'arribi a una situació en la qual s'equipari el pes que es dona a aquestes a les dades lineals i digitals.

Jo crec que tindran més importància en les empreses que no venen d'un ADN pur digital. Aquí guanyaran pes sistemes com el CMAM. Per una altra banda, també depèn de que siguem capaços de millorar la mesura mòbil, de forma que l'entorn mòbil pugui sumar-se a les campanyes tradicionals. Aquí hi haurà a mig termini una proposta de valor i millora (E6)

Es podria pensar en una hibridació entre mòbil i exterior a televisió, però el sector mòbil (aplicacions) no està organitzant-se com a indústria i posant una base per estar correctament mesurada. Cosa que les televisions i la ràdio van consensuar a través d'una sèrie d'iniciatives històriques que els del sector digital (especialment de mòbil) no estan disposats a fer (E3)

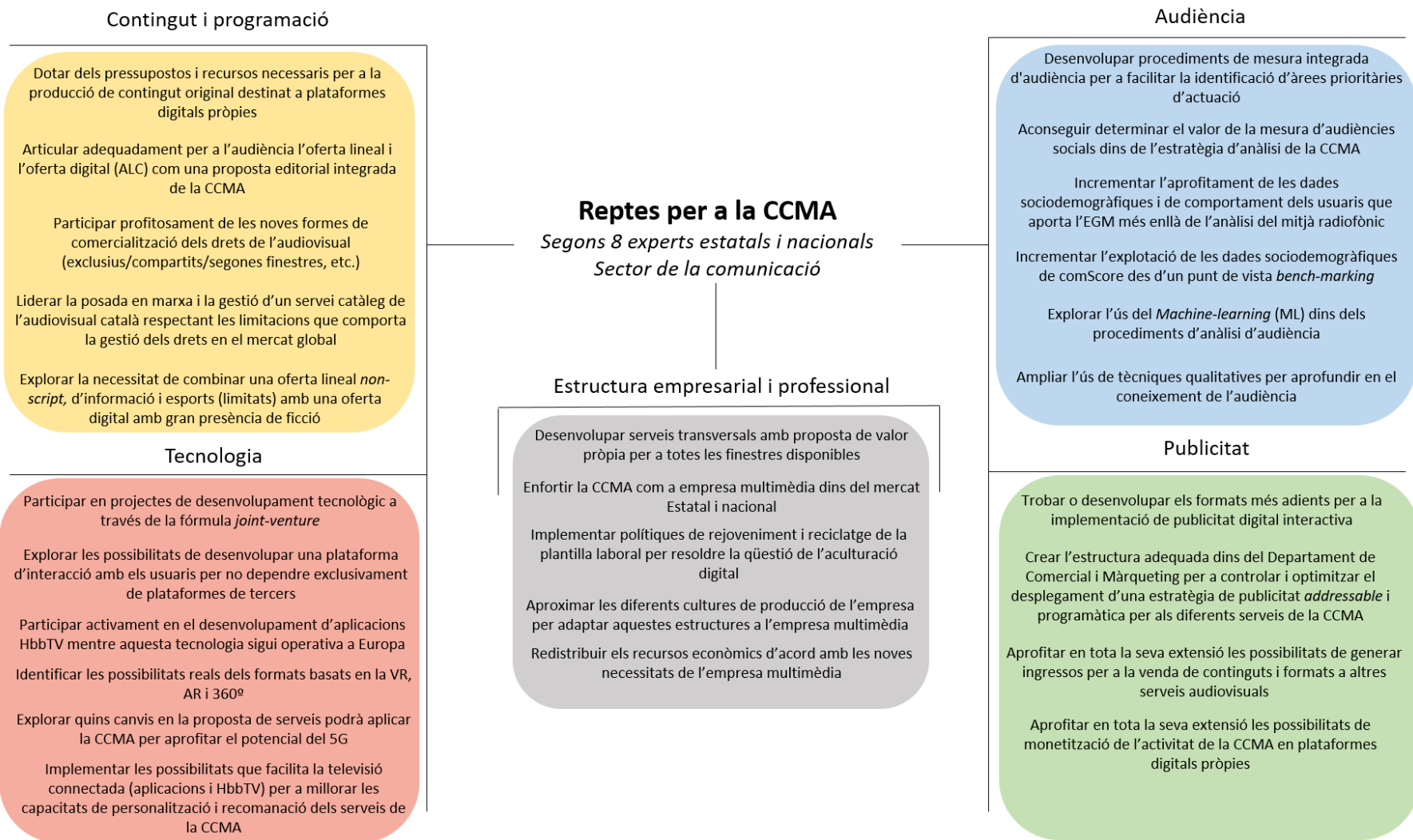
5.5.3. Perspectives en profunditat

En aquest capítol s'han tractat qüestions realment diverses i en alguns casos complexes a les quals ens hem aproximat a través de la visió de 8 experts estatals i nacionals. Aquesta aproximació comporta, lògicament, limitacions des del punt de vista de la interpretació que es dona als resultats quantitativs i qualitativs. En una gran part de les hipòtesis hem advertit que, donat el grau d'acord o desacord entre les respostes dels experts, cal prudència a l'hora d'atorgar major o menor pes a les previsions.

Això no desacredita les nostres troballes sinó que ha de servir com argument per fer explícita la seva utilitat principal com a orientadora en la construcció de les percepcions del lector interessat, afegint informació amb una visió prospectiva de qüestions que es transformen amb rapidesa i que la seva complexitat dificulta preveure quin posicionament s'ha d'adoptar en cada cas; especialment atenent al tipus d'empresa. En aquest sentit, és convenient combinar l'anàlisi de les hipòtesis amb la informació que sintetitzem en aquest darrer apartat de conclusió que amplia i/o afegeix arguments a les previsions dels experts en alguns dels assumptes tractats.

Específicament, les entrevistes en profunditat que van acompanyar l'enquesta prospectiva ens van permetre explorar altres qüestions relacionades directa o indirectament amb les hipòtesis. Aquesta conclusió es planteja, doncs, per destacar les qüestions que poden complementar i aportar valor. Cal afegir que aquestes qüestions sí van incloure referència explícita a la Corporació i, en un sentit més ampli, a l'ecosistema de mitjans públics on s'emmarca la seva activitat.

Així doncs, abans d'entrar a concloure i ampliar els resultats de l'enquesta prospectiva, hem sintetitzat els principals reptes per a la CCMA en base a les entrevistes en profunditat. Noteu que aquests reptes estan agrupats en funció dels blocs d'anàlisi. La relació entre reptes, oportunitats, departaments i/o àrees al·ludides i horitzó temporal es troba en detall al final d'aquest apartat.



Il·lustració 213. Principals reptes de futur per a la CCMA en les àrees de contingut i programació, tecnologia, audiència i publicitat en base a les entrevistes en profunditat a 8 experts estatals i nacionals del sector de la comunicació. Font: Elaboració pròpia

Així mateix, per començar es va plantejar els experts dues qüestions relacionades amb les grans temàtiques que es desprenen de l'anàlisi documental dels informes prospectius. En primer lloc, la idoneïtat per als mitjans com la CCMA de tenir el mercat dels Estats Units com a referència a l'hora de plantejar estratègies a curt i mig termini. Les respostes dels experts sobre aquesta qüestió es poden dividir en dos grups, aquells favorables a la comparativa i la translació del model de mitjans nord-americà com a referència i aquells que creuen que Espanya i Catalunya necessiten trobar referents més propers a la seva estructura socioeconòmica i cultural.

No sé si hi ha models millors per a Catalunya que no sigui l'Amèrica, perquè es un mercat molt madur comunicativament i per tant és un bon model, però tinc molts dubtes de que sigui un model fàcilment exportable aquí (E7)

Tenint un cert nivell d'emmirallament amb Estats Units i les seves modes. Evidentment les modes es poden implementar país a país. Estats Units funciona com a prescriptor global. Continuarem amb models americans, tot i que amb la suavització d'Europa (E5)

Fixar-te exclusivament en el model nord-americà t'impulsa a fer l'operació mental de dir que s'han de seguir les estratègies i els models dels mitjans d'aquest país, però es que aquí les estratègies que han d'implementar els mitjans s'han de treballar des d'unes altres condicions socials i econòmiques (E1)

Els experts que componen el segon grup opinen que la inèrcia és el principal factor que fa que les empreses (directius) es deixin influir per aquest model a l'hora de prendre decisions. Adverteixen que aquest "emmirallament" amb el model nord-americà és erroni, especialment en el cas dels mitjans públics. Tal i com reproduïm a continuació, s'insisteix en les grans diferències socioculturals, el pes reduït del sector públic i els hàbits de consum de les audiències nord-americanes, entre d'altres elements que haurien de fer replantejar aquest país com a referent.

El model d'Estats Units no es el mes adequat per agafar de model de referència ja que el pes del sector públic es mínim i jo em sentiria mes còmode amb models com el britànic o els nòrdics per semblances, almenys d estructura i objectius finals (E2)

El consum de mitjans dels EUA no és el d'Espanya; per cap segment d'edat ni classe social. És completament oposat, només cal comprovar les xifres per veure que no és el model per a Espanya, ni per a Catalunya (E3)

Es un model molt diferent al nostre. Ens emmirallen amb tendències però el mercat i la cultura sempre han estat molt diferents (E4)

En general, les translacions de models culturals d'altres regions no funcionen perquè les condicions són significativament diferents i per això de base considerar els models d'empreses de mitjans d'EUA per traslladar els nostres objectius és un error (E8)

En segon lloc, donat l'interès de la Corporació perquè augmenti el consum dels seus productes als segments més joves del públic, es va qüestionar als experts fins a quin punt

aquesta és una prioritat adequada. Les respostes es van centrar en dues àrees, per una banda en la necessitat de repensar la noció de *target* a l'hora d'analitzar la composició dels públics i, amb això, les estratègies encaminades exclusivament a incrementar el consum dels individus que s'agrupen en un determinat segment d'edat, siguin joves o adults.

El concepte de *target* haurà d'evolucionar i passarem a parlar de micro-targets i tots seran interessants. El que passa és que encara hi som en aquesta batalla de competir per *targets* que forçosament ja no hi tornaran a relacionar-se amb uns hàbits socials (E2)

Les fonts per mirar el consum de mitjans d'un determinat *target* són les variables sociodemogràfiques i això condiciona molt l'estratègia que es desprengui de l'explotació. Quan analitzes volums de consum i et fixes en els joves, te n'adones que és molt limitat. Però si els agrupes amb altres individus, d'altres edats, en funció d'altres variables, te n'adones que aquesta targetització ha de canviar urgentment (E3)

Per una altra banda, consideren que la prioritització dels perfils més joves de l'audiència ha estat una 'obsessió' dels mitjans de comunicació, especialment els públics, des de que comproven un envelliment progressiu dels seus públics. En tot cas, els experts afirmen que aquesta preocupació no està justificada per la composició actual de la població espanyola i catalana, on els joves tenen un pes relatiu molt inferior al d'altres segments d'edat⁴¹². Opinen, doncs, que és un error focalitzar-se en aquests individus a l'hora de desenvolupar productes i/o serveis.

Jo crec que els joves no haurien de ser el *target* prioritari dels mitjans de comunicació. Que els joves marquen tendència, probablement sí. Però realment és un *target* molt minoritari. T'has de fixar en com ho fan per veure la tendència però l'aplicació d'això ho has de fer pensant a mig termini (E6)

Estem en el món en el qual els mitjans i les agències deien que deixarien de treballar amb dades sociodemogràfiques i els estudis de *millennials* estan a l'ordre del dia (E3)

Tanmateix, els experts que assumeixen aquest argument del pes poblacional dels joves consideren que són individus sobre els quals s'ha de mantenir un seguiment exhaustiu. El màxim interès dels mitjans no ha d'estar encaminat a dissenyar productes pels joves, sinó a comprendre quins seran els seus hàbits de consum quan passin a formar part dels segments adults. La raó és que el segment dels joves té una capacitat de monetització molt inferior al dels adults, en termes d'inversió publicitària directa dels anunciants a ràdio i televisió.

Has de tenir en compte el *target* que tindràs, no el que tens ara, per fer estratègia de contingut. Per mida, l'any 2025 els joves de 18 a 30 anys serà un *target* mínim des del punt de vista poblacional; però no hi ha manera que els mitjans entenguin això (E2)

⁴¹² Tal i com va afirmar Santiago (2017:1), "si en 1971 los menores de 35 años representaban más de la mitad de la población (55,8%), en 1995 son ya el 49,4% y en 2016 sólo suponen algo más de un tercio (36,7%)"

Els joves seran grans consumidors de vídeo en el món digital però no de forma exclusiva, perquè els productes digitals ja arriben a *targets* molt grans. En vint anys no hi haurà ningú que no consumeixi en digital. Per tant s'ha d'acabar amb el mite de que els productes per aquests espais han de destinar-se exclusivament a joves (E4)

Si no apostes pels joves, no tens un futur, perquè aquests joves actuals són els que estan disposats a destinar diners en entreteniment audiovisual, sobretot en no lineal; però l'aposta ha de ser a futur no a present pel que fa als mitjans de comunicació (E7)

Per últim, els experts insisteixen que els segments joves no haurien de ser la prioritat però entenen que és el que es troba més proper als canvis tecnològics que es van produint en el sector. En aquest sentit, mentre es consideri un segment atractiu per a la indústria en el seu conjunt, com a nínxol de mercat o públic de gran abast, es continuarà concentrant la retòrica del canvi estratègic sobre ell. No obstant això, adverteixen que s'ha de tenir en compte que aquests segments continuaran una evolució imprevisible dels seus hàbits de consum, que potser no necessàriament distaran molt dels públics adults actuals i si dels que es troben en la part més elevada de la piràmide poblacional. En tot cas, sempre es mantindran “vestigis” ancorats en els usos sobre cert tipus de continguts televisius i radiofònics. El tipus d'emissió, el gènere i el context sociodemogràfic de l'audiència seran clau per entendre com aquests factors configuraran l'oferta dels mitjans de comunicació.

En segon lloc, es van plantejar les qüestions relacionades amb l'estructura empresarial i professional. Per als experts, tal i com planteja la hipòtesi 17 del punt anterior, el principal repte dels mitjans de comunicació és la necessitat de transformació i/o substitució del seu capital humà per respondre als reptes de futur que se'ls plantejarà a mig i llarg termini. En aquesta línia, els entrevistats són pessimistes sobre la capacitat dels mitjans a l'hora d'aplicar els canvis necessaris.

En el cas dels mitjans públics amb un tipus d'estructura pesada i irreformable amb una producció extremadament Internalitzada fa que vegi difícil que aquestes empreses puguin sobreviure amb aquests models d'aquí a mig i llarg termini (E1)

El debat va girar al voltant de les dues formules que tenen els mitjans per adreçar aquest repte. Per una banda, el reciclatge de la plantilla a través d'una inversió en plans de formació intensiva podria pal·liar a curt termini les necessitats que sorgeixen de nous processos de producció; tot i que a llarg termini desconfien en la capacitat de les empreses per mantenir el ritme de formacions que necessitaran les empreses amb la introducció de canvis continus en el sector. Tot i això, són conscients que en el cas dels mitjans públics com la CCMA la capacitat per renovar la plantilla és a hores d'ara nul·la; situació que només deixa la possibilitat de la formació com a opció viable per aquestes empreses.

La mobilitat de treballadors es molt complexa i el tema formatiu i de rellotge d serà un dels grans obstacles amb difícil solució per la qüestió del tipus de contracte i l'equilibri (E2)

Els processos de transformació i/o aprofitament de la plantilla, com ara els de confluència, es deriven d'una manca de pressupost per dur a terme la renovació necessària de la mateixa, no és fill de 'tinc una estratègia', és fill de 'no ho puc fer' (E8)

Amb això, els mitjans de comunicació que no puguin renovar significativament les seves estructures s'enfronten a una disminució en la seva capacitat per preveure i fer front a les transformacions, especialment si es troben amb escenaris disruptius. En aquest cas extrem, la majoria dels experts opinen que el marge de maniobra de ràdio i televisió pública serà mínim; especialment perquè no estaran i/o no podran canviar sobtadament la seva estratègia.

Totes les empreses poden reaccionar a canvis, siguin o no disruptius, és una qüestió de lideratge dels directius i d'altres càrrecs. Si no pot o no sap reaccionar a temps, no està preparada per aquest càrrec i l'empresa ha d'assumir les conseqüències (E8)

La majoria dels mitjans de ràdio u televisió tenen impossible abordar els canvis disruptius. Tenen una estructura heretada d'una altra època que no està preparada, desgraciadament, per abordar aquests canvis. (E1)

La inestabilitat sempre genera incertesa i això genera retenció dels pressupostos, en una casa privada. A una casa pública això pot suposar estar destinat a trobar-te en un model que està morint, molt lentament. Jo crec que si no hi ha un canvi en la qüestió professional i de lideratge empresarial, es trobaran amb aquest escenari (E6)

En segon lloc, al bloc de qüestions sobre tecnologia, els temes principals que van centrar les previsions van ser, per una banda, els efectes de la tecnologia 5G i, per una altra banda, la producció de continguts de realitat virtual (AR, 360 graus, VR, etc.). En aquest sentit, cal destacar que no es va fer menció específica als televisors connectats (aplicacions *smartTV* i *HbbTV*), qüestió destacada a partir de l'any 2018 per una part dels informes prospectius consultats⁴¹³. Pel que fa a la connectivitat 5G els entrevistats són escèptics en que produeixi canvis significatius en la producció i distribució de contingut televisiu i, especialment radiofònic. En el cas específic de la Corporació, no preveuen desenvolupaments tecnològics que vagin més enllà de l'adaptació als estàndards que es defineixin a nivell europeu, com a conseqüència de les limitacions pressupostàries i la manca del (suficient) capital humà.

El 5G no ha de canviar moltes coses en el cas dels mitjans de comunicació, perquè ara ja estem fent servir les facilitats que ens dona una xarxa mòbil de tecnologia punta. El servei ja tenen prou qualitat com perquè no sigui la barrera per augmentar el consum audiovisual en aquests continguts (E5)

En relació amb la producció de contingut VR, AR i 360 graus, la major part dels experts no creu que aquesta oferta augmenti significativament als mitjans de comunicació. L'opinió generalitzada és que ni tan sols és convenient que la Corporació destini recursos

⁴¹³ Vegeu, entre d'altres:
Deloitte (2018)
PwC (2018)

econòmics a aquests productes; més enllà del que puguin ser cobertures concretes relacionades amb la seva vessant de servei públic. Els principals obstacles que s'esmenten són, des del punt de vista extern, la disponibilitat dels dispositius necessaris per al consum i els hàbits de l'audiència. Des del punt de vista intern, de nou el finançament i el capital humà necessari per dur a terme una producció regular. Tot i això, adverteixin que un cop se superin les barreres externes d'entrada, caldrà replantejar la qüestió a llarg termini.

La realitat augmentada és l'eterna promesa, i sempre hi ha una predicció de que tot serà immersiu, 360 i realitat virtual. És un producte enganyós, perquè tenir una experiència de realitat virtual calen molts més dispositius i tecnologia de la que actualment s'hi ofereix (E7)

La realitat augmentada i la resta de formats interactius es troben en una àrea totalment desconeguda, de la qual se'ns han presentat pocs productes i serveis com per valorar el seu recorregut. Els primers trets que hi ha de tot això són inicials, però seran tecnologies amb les que els mitjans hauran de treballar (E5)

En tercer lloc, sobre el bloc específic de contingut i programació, l'interès dels experts va girar al voltant de dues qüestions: els gèneres i la programació i els prescriptors de contingut. Per una banda, l'opinió generalitzada dels entrevistats és que el futur a curt termini, fins i tot alguns van parlar de present, ens presenta un escenari de disminució progressiva del temps de consum dedicat a la ràdio i la televisió distribuïdes linealment; i l'entrada en competència amb una oferta creixent distribuïda únicament via digital.

Per al primer grup, els experts preveuen un augment de la producció de contingut d'informació continua, especialment en el cas de les públiques, d'entreteniment de no-ficció (*reality*) i esportiu (segons disponibilitat pressupostària). En el cas dels dos primers continguts, les raons principals estremen en la necessitat d'optimitzar al màxim els recursos disponibles per maximitzar l'audiència disposada al consum lineal. Per al segon grup, en canvi, assumeixen un increment exponencial de la producció de gèneres de ficció i, en menor mesura, documental. Això farà, conclouen, que a mig i llarg termini hi hagi una especialització de cada grup dins dels gèneres esmentats.

La televisió té tendència a anar cap a un model *magazín* sense programes d'entreteniment i ficció. Que ara de moment queda trencat en el *prime-time*. Però no quedarà molt perquè aquests mitjans no tinguin recursos per competir l'oferta d'altres serveis (digitals) i apostaran per formats en directe, un tipus de programació que cada vegada acumularà audiències més envellides (E1)

El tipus de contingut de corporacions com Mediaset és el que demostra, que aquesta empresa sap entendre que la ficció ja no és el camí, sinó el *reality*. La programació 24h que es configura a través d'un esdeveniment que jo (televisió) produeixo i nodreixo. I aquesta serà l'estratègia del producte televisiu que funcionarà durant molt de temps (E3)

Hi haurà alguna sèrie de continguts que continuaran depenent de la producció interna, de tipus d'informació i entreteniment diari. Hi haurà aquests nínxols de mercat que com són més específiques es mantindran (E5)

Els nous serveis audiovisuals han anat identificant els seus *targets* i per tant no tindrà sentit que un debat polític l'intentis col·locar a Netflix. El tema de la plataforma en si mateix es el menys important. És saber quin contingut fas i quin sentit té d'acord amb la teva imatge de marca i a l'oferta a la qual has acostumat la teva audiència. El problema és que el sector públic ho té fotut perquè es per naturalesa generalista i per tant la seva oferta ha de ser híper-generalista amb tot el que comporta això (E7)

Per una altra banda, aquesta especialització de mitjans de comunicació i serveis audiovisuals digitals plantegen la qüestió de quines seran les estratègies de captació de públic de cada grup; i del paper de la ràdio i la televisió com a prescriptors de contingut. *Els experts són taxatius al respecte, en el cas dels mitjans públics* “No sembla que la dosi d'innovació i agilitat imprescindible per afrontar un període en el que productes i serveis necessiten una renovació constant fa que difícilment aquestes estructures puguin enfrontar-se en condicions” (E4). Els entrevistats creuen que els mitjans de comunicació no seran capaços de trobar noves formules de captació de públic i adverteixen que “pretendre captar audiència a plataformes de tercers com les xarxes socials és un error des del punt de vista estratègic”. Sobre això, puntualitzen que les estratègies basades en el “participa, opina i comenta va en contra del principi de comoditat de l'audiència, és un error pensar que el públic, en general, vol aquest tipus de pràctiques i molt pitjor pensar que això pot repercutir en l'audiència lineal del producte” (E8).

Com a conseqüència, ràdio i televisió hauran de dependre del manteniment dels hàbits de consum d'una part de la població, fidelitzada amb aquests mitjans i menys fluctuant en funció de la nova oferta dels serveis digitals. Per fer front a aquesta situació, una part dels experts opina que “la Corporació hauria d'esforçar-se més en la seva aposta digital (ja que) des del punt de vista econòmic no sembla que sigui una prioritat generar una oferta pròpia a les seves plataformes” (E5). També ho vinculen a una manca d'aposta per la innovació que tradicionalment caracteritzava l'empresa. Aquest esperit que hi era, segons afirmen, a la CCMA, hauria de fer que (tornin) a “experimentar perquè certes no hi haurà en el terreny de la captació de públic, el que hi ha es un món accelerat on les tecnologies poden impactar de qualsevol forma i en qualsevol moment oferint un servei més atractiu que el seu” (E1).

Sobre la prescripció de contingut, els entrevistats consideren que en aquest terreny no s'han produït grans canvis en les formules sinó en les plataformes de distribució. La recomanació d'amics, familiars i coneguts continua influint més que els sistemes de recomanació, segons els entrevistats. En el cas de la Corporació, opinen que el fet identitari el manté com un prescriptor rellevant i “de qualitat”. Aquesta situació *per se* no li garanteix aquest posicionament a llarg termini, però sí ocupar un lloc privilegiat per a una part rellevant del públic.

Mentre que a Catalunya hi hagi un mercat en català, des del punt de vista identitari, hi haurà un nínxol al que mitjans com TV3 o Catalunya Ràdio podran suplir. La diferència serà la capacitat d'interpretar la proximitat i la localitat, que haurà de competir amb altres visions del món (E7)

No tinc cap dubte que continuarem tenint mitjans públics a Catalunya al 2030 amb un contingut que sembli interessant a una part de la població, especialment aquell nínxol que consideri imprescindible que el català es mantingui rellevant a l'ecosistema mediàtic; tot i això aquests mitjans tindran una oferta i un model de negoci radicalment diferents (E8)

En darrer lloc, al bloc específic sobre audiències les qüestions es van centrar en les transformacions que haurien d'introduir els mesuradors per adaptar-se als canvis en els hàbits de consum; especialment pel que fa a la mesura televisiva i digital. Per una banda, els experts situen el consum multi-pantalla com el principal repte tecnològic per aquests sistemes, situació que afavoreix la fragmentació del públic i multiplica les finestres d'accés al contingut. Davant d'això, una part dels entrevistats opina que el sistema actual de mesura de televisió és caduc i a mig termini no serà suficient per respondre a aquests reptes. En tot cas, tal i com vam comprovar al contrast de les hipòtesis, s'insisteix en la idea que si el sector garantirà que la vida d'aquest sistema artificialment; però no serà capaç de reflectir els canvis esmentats. La iniciativa correspon, conclouen, a mitjans de comunicació i indústria publicitària ja que han decidit si volen suportar la càrrega financera que suposaria la creació i consolidació d'un nou sistema.

Com afrontar tota la multi-pantalla. Que no és pròpiament un canvi de sistema sinó de dispositiu. El consum en segones i terceres pantalles és un problema que té tothom, a Espanya, Amèrica, tothom (E2)

La fragmentació d'audiència per la multiplicitat d'oferta, de contingut i del moment de consum, aquestes tres àrees són els que provoquen la gran problemàtica de mesurar l'Audiència en l'actualitat (E4)

Un panell de televisió al que cada cop hem de posar més solucions temporals no és viable. La qüestió de l'artifici dels convidats en el cas, per exemple, dels convidats pel que fa a Kantar és un exemple de que el sector es posa d'acord per elevar una audiència que decreix (E3)

Les darreres generacions de dispositius mòbil han dinamitzat tota la lògica i sèries de desenvolupament que els mesuradors podien tenir en ment, especialment des del punt de vista de la mesura *cross-media*. Ha suposat una disrupció importantíssima que crec que el mercat, especialment els mitjans, no estan disposats a enfrontar (E6)

Davant d'un futur incert però on els sistemes de mesura necessitaran clarament canvis en el procediment de captura i tractament de la informació, segons els experts, es va debatre sobre quin serà el sistema més adient per mesurar aquests canvis. En aquest sentit trobem més polarització en les respostes, per una banda els experts que creuen que s'ha de mantenir una mesura suportada per un panell que ha de créixer, s'ha d'especialitzar i ha de ser molt més dinàmic del que ho és ara mateix; tant pel que fa per a la mesura lineal (televisiva) com digital. D'altra banda, els experts que opinen que el futur serà un sistema híbrid en el qual les dades obtingudes a partir de panells amb més granularitat es combinaren amb dades de tipus censals provinents d'una tecnologia d'etiquetatge més sofisticada que la que s'ha fet servir fins ara.

El sistema de mesura més eficient en el futur serà un pa el més gran que l'actual. Per tant, un panell el necessites i a més a més un panell representatiu. Però com que la tecnologia permet obtenir dades individuals, s'ha de poder muntar un sistema Censal per combinar-lo i tenir aquest detall que es pugui combinar amb les dades d'un panell; que ha de ser la referència preferent (E2)

El futur serà una mesura Censal per *taggeig* que pot ser la mesura interna com pot ser l'Adobe Analytics, per tant la part digital surt d'aquí. Els operadors de pagament tenen el seu propi sistema censal també. I l'altre percentatge han de combinar les dades que tinguin dels sistemes basats en panell amb aplicacions específiques per a la resta de dispositius, com ara les solucions per a televisions connectades (E4)

Cal passar d'una mesura tecnològica suportada per panells i no viceversa, a un escenari on totes les dades censals que provenen de la mesura tecnològica, amb un explotació molt intensa de les dades, molt complexa, es combini amb els panells com a referència de l'univers de mesura (E6)

En tot cas, ambdós grups coincideixen en que cal consens entre els diferents actors del mercat per garantir que les decisions sobre un hipotètic futur sistema de mesura integrada del consum es prenen de forma ordenada, a un cost raonable i mantenint la qualitat i credibilitat de les dades; elements que la majoria va coincidir a esmentar en aquest ordre.

Si anem a que cadascú va fer tot per separat no anem enlloc. Crec que es millor reinventar un sistema d'audiència de fa 30 anys perquè en el fons la gràcia es saber que fan a la meua plataforma i a la de la resta. I per tant s'ha de buscar una solució pactada amb el sector (E2)

Així mateix, l'exploració dels reptes de futur va suscitar la qüestió de les aplicacions d'anàlisi basades en tecnologia *big-data*; i específicament aquelles que introduïssin elements d'anàlisi mitjançant *Machine-learning* o d'altres sistemes amb elements d'intel·ligència artificial. Els entrevistats consideren, en general, que el sector, i especialment els mitjans de comunicació, no es troben en un estadi prou madur com per implementar adequadament aquests sistemes a les seves rutines d'anàlisi; almenys no amb la complexitat que "ens imaginem".

Específicament sobre el *Machine-learning* els experts adverteixen que a mig termini la indústria de la mesura ja oferirà eines que facin servir aquesta utilitat per alleugerir i optimitzar la feina d'anàlisi de mitjans de comunicació i d'altres empreses. La principal utilitat, continuen, en el cas dels primers serà una major capacitat de perfilat del seu públic a cada entorn on ofereixen servei. Això però, adverteixen, s'ha de combinar amb estratègies de captació, fidelització i monetització; al contrari aquests sistemes no aportaran cap novetat.

La influència de la intel·ligència artificial en la forma en que podem adreçar-nos al públic en l'escenari d'aquí a 6-8 anys, si provocarà importants transformacions de l'estructura laboral de l'empresa en el sentit de la cadena de producció i la forma de distribuir els continguts; així com de millorar la capacitat analítica (E1)

El *Machine-learning* te un petit perill, el biaix de la recomanació personalitzada que es deriva d'un històric poc consistent. El *Machine-learning* ha de combinar-se amb ofertes que estiguin fora de la zona de confort de l'usuari (E2)

La mesura d'audiència amb *Machine-learning* oferirà a mitjans com TVC l'oportunitat de dur a terme una anàlisi sistematitzada del retorn comercial per a crear ofertes més ajustades als interessos del mitjà i dels anunciants; escenari que encara ens costa imaginar-nos (E6)

En canvi, tot i que els experts situen la implementació d'eines basades en el *Machine-learning* en el llarg termini, consideren que les explotacions basades en l'explotació *big-data* formen part ja del present. De fet a la Corporació, com ha hem referit a l'estat de la qüestió, en compten amb dos projectes que apliquen aquesta anàlisi intensiva; un per a l'àmbit lineal i un altre per al digital; cal esmentar també el projecte (en desenvolupament) CMAM de Kantar i comScore, que fa servir precisament procediments d'anàlisi *big-data* per a la fusió de les dades provinents de la mesura lineal i digital. En aquesta línia, es va plantejar als experts si la implementació d'aquestes dades permetria una oferta més focalitzada en el *target* comercial de la cadena/emissora o en canvi anirien més destinades a optimitzar la programació i la presa de decisions internes de cada mitjà.

En un sentit general, els entrevistats consideren que les mitjans els faran servir per a les dues funcionalitats detallades; tot i que hi haurà una aposta més ferma per l'estudi de l'oferta i la millora de l'experiència de l'audiència, especialment a l'àmbit digital. Tot i així, una part dels experts vol diferenciar entre aquells mitjans que ja disposen del *know-how* de com treballar amb dades massives i a quines funcionalitats destinar les anàlisis que se'n deriven (p.ex. Telefónica), i d'altres que han entrat fins fa relativament poc en el desenvolupament d'aquestes solucions internes; perquè tradicionalment han preferit la dependència dels sistemes "convencionals" de mesura.

Sempre hi ha dos objectius en l'explotació *big data*, en el sentit de l'explotació interna de les dades internes de l'audiència ja s'està fent quelcom molt a prop del *big data*. No és el mateix un *big data* a una casa com aquesta (CCMA) amb un nombre petit de cadenes; que partir d'una *data* en la que has d'establir paràmetres homogenis de mesura per a diferents mitjans i entitats (Telefónica-Movistar) (E6)

El *big data* s'està utilitzant més pel coneixement intern de la meua clientela, com un CRM (gestor de relació amb clients). Una televisió en obert formalment no té clients, però els seus espectadors ho són i per tant has de fer servir aquestes dades per conèixer en profunditat el teu públic i fer servir aquesta informació per millorar els teus productes i serveis (E2)

Els que millor preparats estarien per poder treballar amb aquest tipus d'anàlisi són empreses de telecomunicació com ara Telefónica. Telefónica porta diversos anys presentant una forma de treballar basada en el *big data* que li comporta un avantatge significatiu en aquest terreny (E3)

Paral·lelament, les dades d'audiència provinents de les xarxes socials van suscitar l'escepticisme dels experts en la mesura que puguin ser fonts fiables i, fins i tot, substitutives dels sistemes "convencionals" de mesura. Segons la majoria dels entrevistats, hi ha tres problemàtiques principals amb aquestes dades: multiplicitat d'eines de mesura, manca d'acord sobre les mètriques i falta d'auditoria independent. Tot plegat, són conscients que el seu ús augmenta en el terreny de la monetització i que fins i tot hi ha iniciatives per equiparar els resultats que es poden obtenir a partir d'aquestes eines envers altres sistemes consensuats pel sector; però adverteixen que és erroni pensar que les conclusions que s'extreuen d'aquests estudis siguin estadísticament representatius de la realitat mesurada.

Les dades d'audiència de les xarxes socials estan en una fase de desconfiança perquè si l'única manera d'accedir a les dades que jo ofereixo es passant la meua plataforma tenim un problema (E2)

Les dades de xarxes socials necessiten un tercer independent perquè certifiquen i validi aquestes dades perquè augmenti la credibilitat del mercat perquè sinó el mercat publicitari dirà prou (E6)

Hi ha diverses veus que critiquen que encara es mesuri l'audiència de mitjans com la ràdio a través de l'EGM, quan es podria fer a través de les xarxes socials. Això és una autèntica barbaritat i són afirmacions de gent del sector, dedicada a la recerca. En aquests espais no és possible eliminar el biaix d'opinió, mentre que un estudi ben organitzat com l'EGM o el de Kantar seran infinitament més representatius que els d'1 milió de persones de Twitter (E3)

Per tancar aquest bloc, va sorgir una qüestió no prevista però contextual al període en el que es van fer les entrevistes: el nou reglament europeu de protecció de dades (GDPR). *Els experts* preveuen que amb la implementació del GDPR la mesura d'audiència es veurà molt afectada, des del punt de vista de les millores que estaven previstes (especialment pel que fa a la mesura digital). Lògicament, sentencien, aquest canvi beneficiarà el manteniment dels panells i un menor pes de les dades censals; així com la poca flexibilitat a l'hora d'innovar en nous sistemes que puguin augmentar el seguiment i la categorització dels usuaris amb un inventari més ampli de variables. En tot cas, són optimistes sobre la capacitat del sector de la mesura per trobar fórmules que li permetin continuar innovant per respondre a les necessitats dels mitjans de comunicació.

Si estàs prohibint que la gent agafi i processi dades, estàs impedit que hi hagi desenvolupaments significatius de molts sectors, entre els que es troba el de la comunicació (E5)

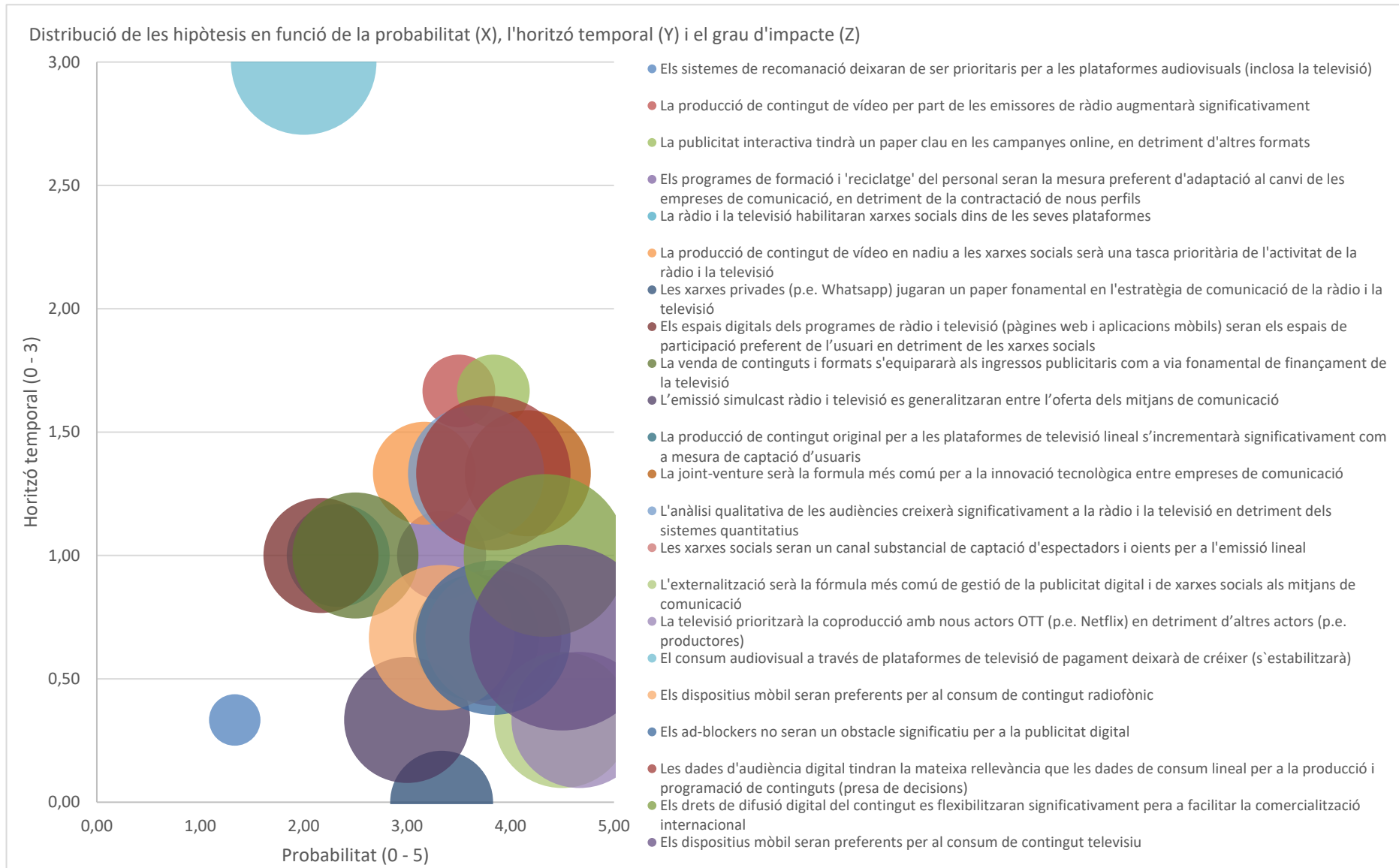
Pot combinar-se un esperit de protecció de la nostra audiència amb un sistema potent d'anàlisi. En un registre et mous en un terreny de seguretat absoluta, tot i que lògicament limitarà els desenvolupaments que el sector (de la mesura) tenia en ment (E4)

Tots haurem de ser molt més prudents amb l'entrada del GDPR. El que aquesta normativa condicioni l'ús de tecnologia és quelcom que limitarà el desenvolupament. Hi ha una situació que podria ocórrer en el més apocalíptic dels escenaris; que és que no poguéssim

utilitzar tecnologia actual. El retrocés que això ens provocarà és que tornem a nivells de 2001 de desenvolupament de la indústria d'audiència (E6)

El GRPD tindrà sobretot impacte en la publicitat *addressable*. En canvi des de la mesura mentre l'ús que en facis de la informació sigui l'adequat. O tindrà impacte. I precisament es com funcions la moneda de mercat per situar la posició de cada actor. L'ús que es pugui fer de la informació no entra en contradicció amb els sistemes actuals (E2)

Finalment, sobre totes les qüestions plantejades els experts conclouen que el que marcarà la indústria de la mesura d'audiència a curt i mig termini seran les exigències del sector i el binomi temps desitjable/canvis necessaris. Els desequilibris que es puguin produir en aquest binomi seran claus per entendre fins a quin punt s'imposa l'agilitat sobre la qualitat de les dades, en el sentit de que el temps de consolidació, actualització i tractament requerirà un espai de temps superior però la indústria, especialment la publicitària necessita rendibilitzar les seves inversions, mostrar-se competitiu i repensar a molt curt termini les seves estratègies.



Il·lustració 214. Probabilitat, horitzó temporal i grau d'impacte del conjunt d'hipòtesis prospectives vinculades al conjunt d'hipòtesis. Font: Elaboració pròpia

5.5.4. Reptes i oportunitats per a la CCMA

Audiència

Desenvolupar procediments de mesura integrada d'audiència per a facilitar la identificació d'àrees prioritàries d'actuació

Aconseguir determinar el valor de la mesura d'audiències socials dins de l'estratègia d'anàlisi de la CCMA

Incrementar l'aprofitament de les dades sociodemogràfiques i de comportament dels usuaris que aporta l'EGM més enllà de l'anàlisi del mitjà radiofònic

Incrementar l'explotació de les dades sociodemogràfiques de comScore des d'un punt de vista *bench-marking*

Explorar l'ús del *Machine-learning* (ML) dins dels procediments d'anàlisi d'audiència

Ampliar l'ús de tècniques qualitatives per aprofundir en el coneixement de l'audiència

- Augmentar l'aprofitament de les eines disponibles per a cada àmbit
- Generar sinèrgies entre les diferents àrees involucrades en la mesura d'audiència
- Millora de l'eficiència en la presa informada de decisions
- Augment de la capacitat d'anàlisi per a la previsió de canvis que puguin afectar els objectius establerts
- Generar noves estratègies de captació d'acord a un noció integrada de mitjà (ràdio, televisió i mitjans digitals)

- Establir els indicadors clau envers els objectius de la CCMA a cadascuna de les xarxes on hi té presència
- Optimitzar les estratègies de publicació a cada xarxa en base a objectius de rendiment global
- Millorar el processament de les dades de xarxes socials per a la presa de decisions
- Difondre les dades als gestors digitals i socials perquè les integrin en les seves rutines de treball

- Aprofundir en els característiques del públic a través d'estudis *ad-hoc* i longitudinals que complementin les rutines d'anàlisi diàries
- Ofereix anàlisis específiques a altres departaments de la Corporació (p.ex. Programes i continguts)
- Millorar el perfilat de públic gràcies a l'extensa biblioteca de variables de l'EGM

- Ampliar l'anàlisi sociodemogràfica de l'audiència de la competència més enllà dels indicadors de volum (usuaris únic, pàgines vistes, cobertura, etc.) que ofereixen les eines de mesura *site-centric*
- Ofereix anàlisis específiques a altres departaments de la Corporació (p.ex. Comercial i Màrqueting)
- Identificar bones pràctiques de la competència i explorar la possibilitat d'implementar-les en els mitjans digitals de la CCMA

- Desenvolupar un pla per definir les eines i els equips necessaris per a l'anàlisi basada en aquesta tècnica
- Establir a quines àrees es pot reduir la càrrega d'anàlisi professional gràcies a la interpretació basada en *ML* (optimització)

- Aprofundir en qüestions específiques que no cobreixen les anàlisis quantitatives
- Explorar una implementació generalitzada d'aquestes tècniques com a pre-test de productes i serveis de la CCMA
- Augmentar la seva potencialitat com a eines de millora i/reforçament de la imatge de marca (comunicació)

Anàlisi i explotació d'audiències
Explotació i Egineria

Curt termini

Anàlisi i explotació d'audiències
Mitjans digitals

Curt termini

Anàlisi i explotació d'audiències

Mig termini

Anàlisi i explotació d'audiències

Curt termini

Anàlisi i explotació d'audiències
Explotació i Egineria

Mig termini

Anàlisi i explotació d'audiències

Mig termini

Il·lustració 215. Principals reptes de futur per a la CCMA en l'àrea d'audiència segons els 8 experts estatals i nacionals. Font: Elaboració pròpia

Cal advertir que els reptes han estat definits a partir del consens d'almenys la meitat dels experts del panel per atorgar major validesa externa a la interpretació dels resultats

| | Reptes | Oportunitats | Departaments/Àrees | Horitzó |
|---------------------------------------|--|---|---|--------------|
| Estructura empresarial i professional | Desenvolupar serveis transversals amb proposta de valor pròpia per a totes les finestres disponibles | <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar i/o crear sinèrgies entre els diferents departaments de la Corporació -Aprofitament dels públics potencials disponibles a cada finestra -Personalitzar experiències per a diferents perfils de públic, amb especial èmfasi en els segments d'edat -Incrementar la previsió de recursos necessaris i optimitzar les accions a cada àmbit | <p>Programes i continguts (Ràdio/TV) Mitjans digitals Anàlisi i explotació d'audiències</p> | Mig termini |
| | Enfortir la CCMA com a empresa multimèdia dins del mercat Estatal i nacional | <ul style="list-style-type: none"> -Recuperar la projecció de la Corporació com a empresa innovadora dins de l'estructura de mitjans estatals i nacionals -Augmentar la rellevància de la CCMA com a infraestructura pública d'innovació -Liderar iniciatives clau per al sector de la comunicació a totes les fases de la cadena de valor -Disminuir la dependència d'altres actors, internalitzant el processos vinculats amb producció i distribució | CCMA | Mig termini |
| | Implementar polítiques de rejuveniment i reciclatge de la plantilla laboral per resoldre la qüestió de l'aculturació digital | <ul style="list-style-type: none"> -Dotar a les àrees i departaments que ho necessitin de perfils actualitzats i especialitzats -Atorgar valor als perfils existents redistribuint la plantilla en base a criteris d'experiència – i no només de competències (<i>skills</i>) -Facilitar l'intercanvi cultural entre la generació de treballadors existent i l'entrant generant les condicions físiques (espais) i d'oportunitat (processos) necessàries | Desenvolupament i estratègia en recursos humans | Curt termini |
| | Aproximar les diferents cultures de producció de l'empresa per adaptar aquestes estructures a l'empresa multimèdia | <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar l'eficiència dels processos de producció amb una millor previsió dels recursos necessaris per a cada projecte -Millorar la col·laboració entre els diferents perfils (lineals/digitals) -Conscienciar els professionals de les tasques pròpies de cada àmbit, fent especial èmfasi en l'equiparació de les càrregues de treball | Desenvolupament i estratègia en recursos humans | Mig termini |
| | Redistribuir els recursos econòmics d'acord amb les noves necessitats de l'empresa multimèdia | <ul style="list-style-type: none"> -Dotar dels equipaments adequats els professionals dedicats a l'àrea de mitjans digitals -Millorar la capacitat de producció de contingut digital de la CCMA -Incrementar les sinèrgies entre els professionals dedicats als mitjans digitals i els de la resta de mitjans -Millorar la fluïdesa i l'eficàcia de la comunicació interna a nivell de mitjans, departaments i professionals per identificar correctament les àrees de major necessitat de recursos | Gestió i recursos | Curt termini |

Il·lustració 216. Principals reptes de futur per a la CCMA en l'àrea d'estructura empresarial i professional segons els 8 experts estatals i nacionals. Font: Elaboració pròpia.

| Tecnologia | Reptes | Oportunitats | Departaments/Àrees | Horitzó |
|------------|--|--|--|--------------|
| | <p>Participar en projectes de desenvolupament tecnològic a través de la fórmula <i>joint-venture</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> -Millorar el posicionament de la Corporació com a <i>stake-holder</i> de la indústria audiovisual catalana -Recuperar la projecció estatal i internacional com actor innovador del sector -Beneficiar-se dels nous desenvolupaments que puguin sorgir abans que els competidors -Disminuir la inversió econòmica derivada de desenvolupaments individualitzats -Aprentatge de l'equip professional involucrat derivat del contacte amb altres equips | <p>Explotació i Egineria</p> <p>Estratègia Corporativa i recursos humans</p> | Curt termini |
| | <p>Explorar les possibilitats de desenvolupar una plataforma d'interacció amb els usuaris per no dependre exclusivament de plataformes de tercers</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Aconseguir major autonomia a l'hora d'idear estratègies de participació així com augmentar la captació de directa de públic -Millora de la imatge de marca de la CCMA per als públics usuaris d'aquestes plataformes; sense perjudici que no les facin servir -Atorgar de valor afegit les ofertes digitals de la Corporació, ampliant la capacitat dels usuaris d'interactuar amb el contingut | <p>Mitjans digitals</p> <p>Explotació i Egineria</p> | Mig termini |
| | <p>Participar activament en el desenvolupament d'aplicacions HbbTV mentre aquesta tecnologia sigui operativa a Europa</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Tenir un paper rellevant en la presa de decisions sobre l'evolució d'aquesta tecnologia a nivell europeu -Configurar-se com un pol d'atracció per a la resta del sector nacional a l'hora d'implementar l'HbbTV (p.ex. Televisions locals) | <p>Mitjans digitals</p> <p>Explotació i Egineria</p> | Curt termini |
| | <p>Identificar les possibilitats reals dels formats basats en la VR, AR i 360º</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Introducció dels formats com a extensions de valor afegit per al contingut lineal -Desenvolupar serveis que augmentin l'atracció de nous segments de públic i/o la consolidació dels existents (p.ex. Continguts infantils) -Situat-se en una posició d'avantatge respecte a la competència davant la previsió que aquests formats es popularitzin | <p>Mitjans digitals</p> <p>Programes i continguts (Ràdio/TV)</p> | Mig termini |
| | <p>Explorar quins canvis en la proposta de serveis podrà aplicar la CCMA per aprofitar el potencial del 5G</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Presa de decisions informada sobre les necessitats de finançament vs. guanys amb nous serveis basats en 5G -Identificar les necessitats de capital humà (si existeixen) amb marge de temps per a la seva introducció dins de la CCMA -Situat-se en una posició d'avantatge respecte a la competència davant la previsió que els serveis basats en 5G guanyin una ràpida penetració | <p>Desenvolupament estratègic</p> <p>Explotació i Egineria</p> | Curt termini |
| | <p>Implementar les possibilitats que facilita la televisió connectada (aplicacions i HbbTV) per a millorar les capacitats de personalització i recomanació dels serveis de la CCMA</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Augmentar la captació directa de públic des d'aquestes aplicacions i dispositius Optimitzar el catàleg en funció de l'usuari per identificar les necessitats futures (predictiu) -Millora dels mecanismes de fidelització de l'audiència -Capacitat per generar binomis estables de contingut i publicitat adaptats a cada usuari | <p>Mitjans digitals</p> <p>Explotació i Egineria</p> | Curt termini |

Il·lustració 217. Principals reptes de futur per a la CCMA en l'àrea de tecnologia segons els 8 experts estatals i nacionals. Font: Elaboració pròpia

| | Reptes | Oportunitats | Departaments/Àrees | Horitzó |
|-------------------------|---|---|--|---------------|
| Contingut i programació | Dotar dels pressupostos i recursos necessaris per a la producció de contingut original destinat a plataformes digitals pròpies | <ul style="list-style-type: none"> -Crear una finestra complementària a la lineal amb contingut propi -Especialitzar les plataformes digitals amb una proposta de valor diferencial -Captar nous públics poc presents a l'oferta lineal de la Corporació -Augmentar l'<i>stock</i> de contingut per a la seva comercialització externa -Incrementar les sinèrgies de la CCMA amb la indústria de la producció | <p>Mitjans digitals Programes i continguts (Ràdio/TV) Gestió i Recursos</p> | Mig termini |
| | Articular adequadament per a l'audiència l'oferta lineal i l'oferta digital (ALC) com una proposta editorial integrada de la CCMA | <ul style="list-style-type: none"> -Maximitzar la capacitat d'explotació dels continguts en funció de l'àmbit/perfil d'usuari -Consolidar els criteris editorials per a tots dos àmbits, tot tenint en compte les especificats de cada espai -Facilitar la consecució d'objectius corporatius (p.ex. Cita pantalla) -Transmetre una imatge de marca integrada | <p>Mitjans digitals Programes i continguts (Ràdio/TV)</p> | Mig termini |
| | Participar profitosament de les noves formes de comercialització dels drets de l'audiovisual (exclusius/compartits/segones finestres, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> -Implementar polítiques estables de comercialització per augmentar l'explotació de la producció pròpia – més enllà dels continguts de ficció -Facilitar la compra-venda de contingut aliè per a la seva programació exclusiva en digital – més enllà del contingut esportiu | <p>Comercial i Marqueting</p> | Curt termini |
| | Liderar la posada en marxa i la gestió d'un servei catàleg de l'audiovisual català respectant les limitacions que comporta la gestió dels drets en el mercat global | <ul style="list-style-type: none"> -Augmentar el pes de la Corporació com actor rellevant de la indústria digital catalana -Incrementar l'abast dels continguts en català que s'ofereixen a través d'altres plataformes amb una menor capacitat de projecció | <p>Mitjans digitals Programes i continguts (Ràdio/TV) Gestió i Recursos</p> | Mig termini |
| | Explorar la necessitat de combinar una oferta lineal <i>non-script</i> , d'informació i esports (limitats) amb una oferta digital amb gran presència de ficció | <ul style="list-style-type: none"> -Preveure la necessitat de produir un major volum de continguts de ficció a l'entorn digital – amb la necessitat de recursos i canvi estratègic que comporta -Optimitzar els recursos propis disponibles per a la producció <i>non-script</i> – destinant una major quantitat a l'oferta exclusivament digital -Obrir un procés de transició a llarg termini que permeti mantenir una oferta de qualitat a l'àmbit lineal amb una oferta atractiva (captació) a l'àmbit digital | <p>Desenvolupament estratègic Programes i continguts (Ràdio/TV) Mitjans digitals Gestió i Recursos</p> | Llarg termini |

Il·lustració 218. Principals reptes de futur per a la CCMA en l'àrea de contingut i programació segons els 8 experts estatals i nacionals. Font: Elaboració pròpia

| | Reptes | Oportunitats | Departaments/Àrees | Horitzó |
|---------------------------------------|---|--|--|--------------|
| Publicitat i ingressos de l'activitat | Trobar o desenvolupar els formats més adients per a la implementació de publicitat digital interactiva | <ul style="list-style-type: none"> -Especialitzar l'exploració comercial dels continguts digitals -Ofereix formats <i>direct-to-consumer</i> per atraure una major diversitat d'empreses -Posicionament de la CCMA com actor innovador en el camp de la publicitat digital | Comercial i Marqueting | Mig termini |
| | Crear l'estructura adequada dins del Departament de Comercial i Màrqueting per a controlar i optimitzar el desplegament d'una estratègia de publicitat <i>addressable</i> i programàtica per als diferents serveis de la CCMA | <ul style="list-style-type: none"> -Anticipar-se a la consolidació de la publicitat <i>addressable</i> en el cas específic dels televisors connectats -Especialitzar i/o ampliar l'equip actual perquè es pugui gestionar internament la publicitat programàtica -Supervisar adequadament la vinculació entre contingut i publicitat per evitar associacions inadequades amb els criteris editorials de la CCMA -Augment dels ingressos envers una fórmula d'externalització | Comercial i Marqueting | Curt termini |
| | Aprofitar en tota la seva extensió les possibilitats de generar ingressos per a la venda de continguts i formats a altres serveis audiovisuals | <ul style="list-style-type: none"> -Ampliar els circuits de distribució externa dels continguts, fent una aposta per serveis VOD – més enllà de Netflix -Enfortir les aliances estratègiques amb altres corporacions públiques i privades Estatals per a l'exploració creuada del contingut -Flexibilitzar els criteris de venda per dinamitzar la mobilitat de les produccions a mercats europeus | Comercial i Marqueting | Mig termini |
| | Aprofitar en tota la seva extensió les possibilitats de monetització de l'activitat de la CCMA en plataformes digitals pròpies | <ul style="list-style-type: none"> -Obtenir un major rendiment de l'activitat invertida a plataformes de tercers -Ofereix als anunciants un catàleg diversificat de formats comercials adaptats a totes les xarxes socials on la CCMA hi té presència -Especialitzar l'exploració comercial dels continguts digitals | Comercial i Marqueting Mitjans digitals | Curt termini |

Il·lustració 219. Principals reptes de futur per a la CCMA en l'àrea de publicitat i ingressos publicitaris segons els 8 experts estatals i nacionals. Font: Elaboració pròpia

5.5.5. Conclusió – Aplicació prospectiva

Per concloure aquest capítol cal apuntar algunes reflexions globals sobre el que hem analitzat en aquest apartat i a les hipòtesis de futur. En un sentit general, l'horitzó temporal en el qual els experts consideren que els supòsits plantejats es poden contrastar ens indica que s'imposa el curt termini, tot i que la majoria d'aquests no semblen urgents quan es pondera el seu impacte global sobre el sector.

Segons es desprèn de les seves respostes, els canvis de model venen marcats per la rendibilitat que ofereixen les noves opcions, així com la presa de decisions interna. Mentre aquesta rendibilitat continuï a nivells que es puguin considerar com acceptables per part dels interessats, mitjans de comunicació en aquest cas, els hàbits de consum dels usuaris (que canvien a ritmes irregulars) així com l'aparició de noves tecnologies no tenen perquè ser el catalitzador d'una transformació significativa d'aquests mitjans a cap de les àrees tractades (professionals, audiència, contingut, etc.).

Aquesta qüestió també s'ha d'entendre dins de la lògica d'unes estructures del sector poc flexibles que se sustenten en uns models de negoci que no comptaven amb la corba de canvis (especialment tecnològics) que s'han succeït en un termini molt curt de temps. Adaptar aquestes estructures és un repte complex que implica múltiples factors dins de les empreses – més enllà de l'econòmic. Un indicador especialment revelador serà el del capital humà, les decisions que empreses com la CCMA hauran de prendre a l'hora d'equilibrar l'experiència acumulada amb la necessitat de nous perfils seran claus per observar com quedarà configurat l'escenari i a quins reptes s'enfrontaran amb més urgència.

Així doncs, cal destacar també que bona part de les previsions dels experts sobre la mesura d'audiència, les rutines professionals i l'evolució dels hàbits de consum de l'audiència s'han pogut contrastar en el cas específic de la CCMA a través de la nostra anàlisi. Aquesta afirmació es pot contrastar amb els resultats que contenen els capítols de la tesi dedicats a audiències i rutines professionals. Això afegeix versemblança a les tendències i previsions que es desprenen d'aquesta anàlisi tipus Delphi i permet, per tant, atorgar més valor a aquelles hipòtesis que es poden complementar amb aquesta informació.

En tot cas, cal reivindicar la utilitat de l'entrevista en profunditat per ponderar qualitativament les respostes dels experts a les hipòtesis plantejades. No hem d'obviar el lligam de l'entrevistat amb el sector que representa, situació que pot condicionar les seves respostes. En aquest sentit, l'exercici d'abstracció que suposa una enquesta i una entrevista prospectiva ha estimulat, com hem pogut comprovar, la reflexió dels entrevistats sobre qüestions que anaven més enllà de l'enunciat de la hipòtesi; amb el valor afegit que això comporta als resultats finals i els riscos de cara a la seva ponderació.

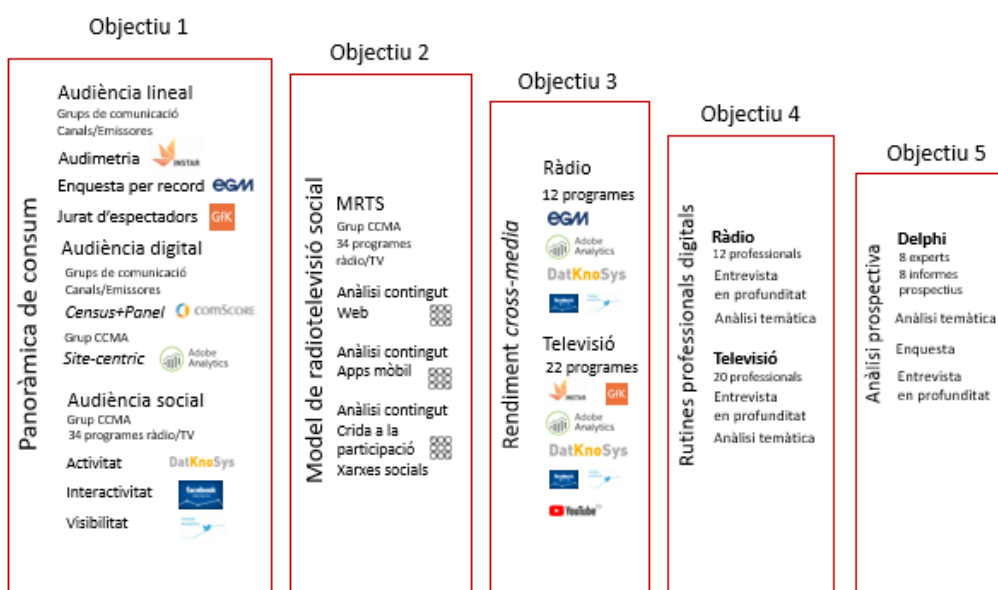
i

It's time to reinvest in public broadcasters. They are creaky vessels, battered by decades of cutbacks and challenges, but they're still one of our best tools for protecting democracy and building healthy societies

Sue Gardner, a *Public Broadcasting: its past and its future*, 2017

6

Conclusió



La finalització de la recerca i la interpretació dels resultats ens han permès arribar a diverses conclusions que es tractaran al llarg d'aquest apartat. Cal recordar que cada capítol de resultats compta amb les seves conclusions parcials, de manera que hem pogut destinar un espai exclusiu per a cada anàlisi. En aquest sentit, el present apartat se centra en els resultats que considerem més rellevants per a cada bloc, tot fent èmfasi en els punts clau i les reflexions més destacables.

L'apartat s'estructura a partir d'unes qüestions generals sobre el compliment dels objectius i la resolució de les preguntes de recerca. A continuació dediquem un espai als resultats més rellevants de cada objectiu, tot contrastant (si s'escau) els nostres descobriments amb els d'altres autors que ens precedeixen. Tot seguit, presentem un apunt metodològic on es tracten les qüestions relacionades amb les eines i tècniques de recerca, tot remarcant els obstacles que hem trobat. Per últim es troben les consideracions finals i un punt dedicat a les limitacions de la investigació i les futures recerques que es poden desenvolupar a partir de la nostra.

6.1. Qüestions generals

Al llarg d'aquesta tesi doctoral hem desenvolupat els procediments de recerca que hem considerat més adequats per analitzar les dades d'audiència, les rutines professionals i les noves tendències en el sector de la comunicació, prenent com a punt de referència la CCMA, els seus mitjans i plataformes (TVC i Catalunya Ràdio) i una mostra representativa de 33 programes. L'objectiu general de la recerca ha estat analitzar els principals reptes que es deriven de la transformació digital a la qual s'enfronta la corporació en les àrees especificades i en el període que va del desembre de 2014 al març de 2018, i fins al 2025 en el cas de les noves tendències.

Cal aclarir que la finalitat principal d'aquesta tesi ha estat diagnòstica i pronòstica, però no normativa. Partim del supòsit que la detecció de les principals tendències podrà aportar informació d'utilitat per a la presa de decisions dels departaments vinculats de la corporació dins de les àrees de recerca d'aquest projecte. En conseqüència, s'ha treballat operativament amb un doble objectiu complementari: la recerca doctoral i el que atenia a l'empresa pública.

Així doncs, per complir amb els objectius i respondre a les preguntes de recerca hem encarat, en primer lloc, un procés d'immersió en el consum dels mitjans de la corporació. Això implica la formació i l'ús de les eines d'audiència lineal, digital i de xarxes socials, així com de l'oferta de contingut de la CCMA de forma general i vinculada als 12 programes del Grup d'Emissores de Catalunya Ràdio i els 20 de TVC. D'aquesta manera, hem pogut observar la seva evolució i quina ha estat la posició envers la competència, en termes generals i sociodemogràfics. Aquesta immersió ha estat possible gràcies a l'accés directe a les eines de mesurament corresponents, que ens ha permès construir els indicadors adequats als interessos de la recerca, que van, en alguns casos, més enllà dels que fa servir habitualment el Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències de la CCMA. En síntesi, els objectius 1, 2 i 3 es poden entendre com una cartografia exhaustiva i longitudinal del consum de la corporació.

Aquests objectius ens va apropar a la realitat del consum i, en alguns aspectes, de l'aposta de la corporació per espais i plataformes concretes, però no ens permetia conèixer de primera mà quin paper hi jugaven els professionals. Per això, centrant-nos en les àrees digitals i socials, es va plantejar com a quart objectiu la recerca directa amb els més de

30 treballadors vinculats a la gestió digital dels programes de la mostra, comptant amb l'assessorament, l'accés als materials i el *feed-back* del Departament de Mitjans Digitals i de les redaccions digitals, encarregades de la supervisió específica de l'estratègia dels programes en aquests espais. L'anàlisi qualitativa que es deriva de les entrevistes amb aquests professionals ens ha facilitat apropar-nos a la seva realitat i desvelar en quina mesura l'estratègia i planificació dels programes s'encabien en una visió compartida dels diferents departaments de la CCMA que tenen interessos en aquests àmbits. Sense aquest punt, difícilment hauríem pogut dimensionar els resultats obtinguts amb el compliment de l'Objectiu 2 i 3.

En darrer terme, responent a l'Objectiu 5, es va comptar amb la participació de 8 experts reconeguts en el sector de la comunicació estatal i nacional perquè aportessin un pronòstic extern –i complementari– als resultats de la resta d'objectius. A través d'una enquesta prospectiva es van contrastar 22 hipòtesis que abastaven qüestions diverses i estratègiques sobre audiències, estructura empresarial, producció de contingut, tecnologia i publicitat. Per complementar correctament l'objectiu es va combinar aquesta tècnica amb una entrevista en profunditat posterior que indagava en cadascuna de les hipòtesis i les objectivava en el cas específic de la CCMA. Aquest punt va servir de finestra a l'exterior per tancar una anàlisi focalitzada, majoritàriament, en el consum i les dinàmiques de treball de la corporació.

En definitiva, considerem que la combinació de tècniques qualitatives i quantitatives, assegurant una complementarietat adequada als objectius d'anàlisi, ha funcionat correctament per donar resposta als objectius i preguntes de recerca plantejades. També per fer una aproximació metodològica que ens permetés sistematitzar un estudi complex i una anàlisi longitudinal afectada per canvis sobtats que deriven de la successió d'esdeveniments d'actualitat de gran transcendència sociopolítica (atemptats de Cambrils i Barcelona i fites clau del procés d'independència de Catalunya), i entendre-la, tal com vam tractar a Gómez-Domínguez (2018), com una aportació metodològica en si mateixa per a l'estudi de com les corporacions públiques (i privades) enfronten i/o pateixen els canvis del sector des d'una perspectiva de consum, rutines professionals i noves tendències.

6.2. Audiències, professionals i noves tendències: una visió conjunta

La present tesi doctoral analitza les transformacions digitals de la CCMA vinculades amb els canvis en el consum (objectius 1 i 3: audiències), adaptació a l'entorn digital (Objectiu 2), la presa de decisions i els processos productius de l'àmbit digital i *social* (Objectiu 4) i les noves tendències que orienten la definició de les oportunitats i els obstacles que trobarà l'empresa a mitjà i llarg termini (Objectiu 5). Aquest objecte d'estudi és ampli, especialment en el cas de les audiències, i l'hem hagut d'abordar a partir d'una anàlisi

exhaustiva del consum i una aproximació qualitativa a l'estructura professional de la corporació. Tenint en compte la dimensió global d'aquest document, aquestes conclusions s'han vertebrat de manera que es pugui donar resposta als objectius plantejats complementant les conclusions parcials que acompanyen cada apartat de resultats.

6.2.1. Agost i octubre de 2017

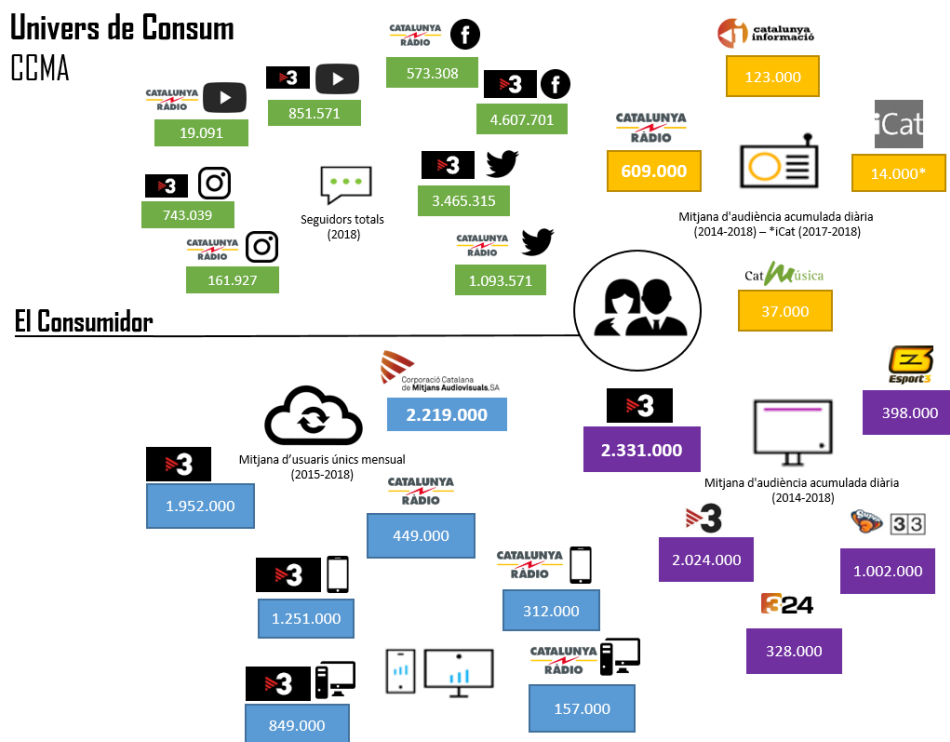
Abans de detallar els principals resultats cal exposar una situació important que es va produir en el decurs del projecte i que va afectar part de les conclusions que veurem a continuació. La tendència de consum dels mitjans de la corporació eren de decreixement progressiu, i en el cas de la televisió accelerat. Catalunya Ràdio va deixar de ser líder l'any 2010 mentre que TV3 ho era des del 2009 i el va perdre al 2016.

En un moment de pèrdua continuada d'audiència de la televisió generalista i especialment de les cadenes públiques, TV3 va engegar un canvi substancial de la graella que es va mostrar efectiu per alentir el descens i mantenir-se com a líder a Catalunya fins a l'any indicat. Res no feia preveure un canvi significatiu d'aquesta situació, que a curt termini havia de situar TV3 amb una audiència similar a la d'abans de 2009, i Catalunya Ràdio a nivells encara a més distància de RAC1, tenint en compte l'evolució de les dues emissores i una posició de lideratge de la del Grup Godó.

Però els esdeveniments nacionals de l'octubre de 2017 van revertir sobtadament aquesta tendència en el cas de TV3 i van estabilitzar l'audiència de Catalunya Ràdio. La cobertura d'aquests fets va convertir la CCMA en referència informativa i va suposar un increment de l'audiència dels canals temàtics d'informació contínua 3/24 i Catalunya Informació; però encara més rellevant és que aquest increment es va produir fins i tot en segments joves i adults joves, de difícil captació per a la corporació.

6.3. Conclusions principals

La CCMA distribueix el seu contingut a través d'un elevat nombre de plataformes, situació que maximitza les possibilitats de consum i compleix, alhora, amb la cerca de la universalitat en la prestació del servei públic. Hem entès aquest contingut de la forma més àmplia possible, des de l'emissió lineal de ràdio o televisió a les publicacions del grup i els programes a una xarxa social. Aquest "univers de consum", que hem volgut il·lustrar amb les dades absolutes i/o mitjanes del nostre període d'anàlisi, dificulta l'obtenció de conclusions unificades sobre el rendiment de cada mitjà allà on presta el servei. Davant d'aquest repte, l'anàlisi s'ha plantejat des d'una visió estructural dividida en dos nivells, que abasten tots els àmbits –les macroestructures dels grups, mitjans i canals/emissores i les microestructures dels programes–, privilegiant la detecció de tendències a cada entorn d'aquest univers.



Il·lustració 220. Univers de consum de la CCMA – Cobertura dels mitjans de la CCMA i seguidors totals en funció de la xarxa social. Elaboració pròpia a partir de dades de DKS Media Datknosys (social networking), EGM-Galileo (àudio), Kantar Media (vídeo) i comScore MMX Multiplataforma (digital) i seguint el model d'infografia de Nielsen Insights

Objectiu 1 - Examinar les dades de consum lineal, digital i social dels mitjans de la CCMA en un període temporal acotat i ampli (desembre de 2014 - març de 2018) i a través dels indicadors més representatius de cada entorn per observar com ha evolucionat la seva audiència a través de l'audimetria, l'enquesta per record i el jurat d'espectadors a l'àmbit lineal i l'anàlisi *user-centric* i *site-centric* a l'àmbit digital amb la finalitat de conèixer les tendències més significatives així com el perfil de l'audiència.

Des del punt de vista de l'audiència lineal, TVC manté el seu lideratge amb una tendència de creixement que comença a l'octubre de 2017 i s'estabilitza a partir del gener de 2018, situació de la qual es beneficia especialment TV3 i, en segon lloc, el 3/24. El lideratge de TV3, però, es trobava en perill amb un descens continuat d'espectadors fins al 2016, quan va registrar quotes de pantalla inferiors a Telecinco, després d'un llarg període en primera posició. D'altra banda, Catalunya Ràdio (emissora) també va experimentar un increment en el nombre d'oients durant el citat període d'actualitat tot i que parteix d'una situació anterior desavantatjosa en comparació a la de TV3, per la presència de RAC1 com a líder generalista de l'FM a Catalunya.

De fet, consolidació de RAC1 com a emissora líder a Catalunya ha dificultat que la ràdio pública pugui liderar aquest circuit de distribució. De fet, Catalunya Ràdio és l'emissora que més va créixer en oients en el període 2016-2017 (en termes relatius). En el cas televisiu, és justament la manca d'un competidor fort en català el que li permet assolir el lideratge enmig d'un oceà d'oferta en castellà, factor lingüístic que el Consell de l'Audiovisual de Catalunya ha recollit a diversos estudis (CAC, 2015; CAC, 2017),⁴¹⁴ que se sumen a les recerques d'autors com Gifreu (2009) i Gifreu (2015), a considerar que el castellà actua com un arma de doble tall per a TVC, que queda pràcticament aïllada davant una oferta més nombrosa de canals i continguts en castellà.

En el cas de la televisió, hi ha una qüestió a destacar des del punt de vista de la cobertura de l'emissió lineal. La televisió a Catalunya, en termes generals, viu un procés de pèrdua d'audiència des de l'any 2012, pel que fa a l'audiència acumulada i al temps mitjà de consum per individu, que afecta totes les cadenes.⁴¹⁵ Podem considerar, doncs, que si bé la quota de pantalla és l'indicador adequat per mesurar el rendiment, la cobertura ho és per estudiar la incidència del mitjà. En aquest sentit, fixar-nos només en la quota de pantalla, pel seu propi càlcul, ens pot fer obviar un fenomen de pèrdua gradual d'incidència de les emissions lineals de la corporació. En el cas de la ràdio no s'aprecia aquesta disminució continuada de la cobertura, ni a nivell de mitjà ni de l'emissora principal.

En síntesi, aquesta tendència és compartida, a diferents nivells, per totes les cadenes d'àmbit estatal, però hem de tenir en compte, tal com fa la BBC,⁴¹⁶ que és un indicador clau per mesurar l'impacte de la CCMA sobre la població a la qual serveix.

D'altra banda, a les emissions lineals trobem un perfil de públic fidelitzat i poc dinàmic des del punt de vista de la composició sociodemogràfica, situació que afecta especialment als segments d'edat⁴¹⁷ adults i grans, de classe socioeconòmica alta i mitjana-alta. Si només ho examinem des del punt de vista de la quota de pantalla, l'entrada de públic nou amb el renovat lideratge de TV3, passat el mes d'octubre, està vinculat amb un augment en el temps de consum del perfil de públic habitual de la cadena; mentre que la cobertura en d'altres segments d'edat no experimenta aquest creixement: no està vinculat a un increment notable en la cobertura sinó en el temps de consum d'una mateixa base d'audiència fidelitzada. Durant els més de tres anys analitzats es detecta un envelliment progressiu de l'audiència, amb els riscos que suposa que es disminueixi l'entrada de

⁴¹⁴ "A Catalunya es veu majoritàriament la televisió d'abast estatal, que en el seu conjunt té més oferta i més audiència. Això fa que la llengua de consum televisiu sigui principalment el Castellà".

⁴¹⁵ Aquesta pèrdua afecta més grups com la CCMA formats per un petit nombre de cadenes que Mediaset o Atresmedia, que han anat ampliant la seva oferta de cadenes temàtiques, amb les quals han aconseguit alentar i/o aturar aquesta disminució en el temps mitjà de consum per individu.

⁴¹⁶ Vegeu: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/12/The-BBCs-understanding-of-its-audiences-and-users.pdf>

⁴¹⁷ Aquesta serà la variable clau per a la comparativa entre àmbits (lineal, digital i social), ja que altres variables sociodemogràfiques només estan disponibles per a la mesura lineal de ràdio i televisió, tal com s'especifica a l'apartat metodològic.

públic nou. Tenint en compte que els segments adults-grans i grans de l'audiència són els que aporten la major part de l'audiència, aquesta situació pot comportar una reducció gradual de la base de públic disponible.

Amb això, el segment de públic infantil té presència rellevant gairebé només al canal temàtic específic (Super3/33), tot i que per sota dels seus competidors en obert i de pagament. El segment jove, per la seva banda, és més present a les cadenes de la competència que als mitjans de la CCMA, amb diferències significatives al llarg del període analitzat. Aquesta situació afecta especialment el perfil d'oient de Catalunya Ràdio, tot i que l'absència dels segments més joves és comuna a les emissores generalistes.

Des del punt de vista de l'audiència digital externa (comScore), el consum de contingut televisiu a través d'internet registra una tendència diferent respecte de la que presenta l'emissió lineal. La cobertura, en usuaris únics, de les plataformes de les cadenes mesurades ha crescut ininterrompudament al llarg del període d'anàlisi. En el cas específic de TVC, la incidència del mitjà a través d'aquest circuit és similar al de les emissions lineals, amb la diferència fonamental que la cobertura descriu una evolució positiva.

Pel que fa al mitjà ràdio, en canvi, trobem una situació similar a la del nombre d'oients en FM pel que fa al contingut de Catalunya Ràdio. És a dir, no hi ha una tendència clara de creixement o decreixement, sinó una estabilització de la cobertura. En termes de vinculació digital, la CCMA presenta un temps mitjà de consum força inferior als d'una part dels seus competidors directes com ara Mediaset i Atresmedia. De forma desagregada, aquesta és la mateixa situació en el cas de TVC i Catalunya Ràdio, tot i que les dues entitats experimenten una tendència de creixement continuat, contrària a la que registra TV3 per al temps mitjà de consum per individu l'àmbit lineal.

Ens trobem, doncs, en un escenari aparentment beneficiós per a TVC; un creixement d'incidència (digital) li suposaria compensar la pèrdua d'un circuit (lineal), tot i la distància significativa en el volum total d'espectadors i temps mitjà de consum que trobem actualment entre ambdós espais. Hem dit "aparentment" perquè a l'àmbit digital no s'han detectat variacions significatives del perfil demogràfic en relació amb el lineal, tot i el considerable augment d'audiència de l'agost i l'octubre de 2017, on aquestes variacions sí eren presents. Podem confirmar que TVC i Catalunya Ràdio tenen una audiència digital que es concentra a la franja adulta i gran, amb una presència mínima del públic jove, tal com succeeix per a l'àmbit lineal.

La idea central aquí és que la pèrdua de cobertura de la televisió i la poca renovació de públic de la ràdio s'emmarquen en un procés de migració de l'audiència (infantil i jove) cap a nous entorns i serveis (Evans, 2011; Rodríguez-Vázquez, Aguaded i García Ruiz, 2017). La qüestió a plantejar és si aquest procés el pateixen les audiències de la corporació, quan la cobertura lineal i digital presenta un mateix perfil d'audiència/usuari. En aquest sentit, doncs, és útil observar la vinculació digital (temps de consum) per argumentar que

el procés de migració que experimenta TVC no és dels públics joves que ja són poc presents a la seva oferta, sinó dels perfils fidelitzats (adults i grans) que compensen la seva pèrdua⁴¹⁸ general de temps de consum lineal amb un increment del digital.

Des del punt de vista de l'audiència digital interna (Adobe Analytics), es confirma aquest creixement dels accessos al contingut digital de la corporació des de del portal, les aplicacions mòbil i altres canals d'accés, a un ritme lent que afecta especialment el temps de consum de l'usuari. Cal emfatitzar la importància del web com a gran espai de trobada de l'audiència digital, especialment tenint en compte que emana d'una aposta estratègica que marca l'inici del nostre període d'anàlisi.

En aquest sentit, des de la posada en marxa d'aquest nou portal corporatiu (novembre de 2014), el seu rendiment no ha deixat de créixer com a punt de trobada de l'usuari digital de la CCMA com a espai que genera una major vinculació. Les aplicacions mòbils, en canvi, registren un creixement constant de la base d'usuaris, especialment els de Catalunya Ràdio, però no aconsegueixen situar-se al mateix nivell en temps de consum que el portal. Per tipus de dispositiu, en canvi, el PC és predominant per al consum en directe i a la carta dels continguts de TVC, però no per als de Catalunya Ràdio, on predominen els mòbils.

En tot cas, per tornar al fil argumental, el resultat més destacable resulta de comparar el consum televisiu digital a la carta (usuaris únics) amb el lineal (audiència acumulada). D'aquesta comparativa s'extreu que un volum majoritari d'usuaris/espectadors es concentra a la franja de màxim rendiment lineal (directe) de TVC, el *prime-time*. Si entenem que el perfil majoritari d'audiència lineal (Kantar Media) i digital és adult i sènior (comScore), i no trobem diferències significatives a la franja on fa la major part d'aquest consum, és pertinent plantejar la qüestió de si l'espai digital propi (3alacarta) funciona com a finestra de captació de nous perfils de públic o actua com a finestra complementària.

Objectiu 2/3 - Identificar les plataformes web, les aplicacions mòbil i les xarxes socials dels mitjans de la CCMA, així com dels canals i dels programes analitzats, amb especial èmfasi en la presència a Twitter i Facebook, per observar com es distribueixen els elements propis del model de radiotelevisió social (MRTS) a través de l'anàlisi de contingut, de l'activitat, interactivitat i visibilitat de les comunitats que s'agrupen dins dels conjunts CCMA, TVC i Catalunya Ràdio, a més a més dels perfils corporatius (TV3cat i Catràdio).

Analitzar el rendiment *cross-media* (lineal, digital i social) d'una mostra representativa de programes de ràdio i televisió de la CCMA (34) per comprovar quin és el pes de cada àmbit examinat en la globalitat del seu consum així com els elements més destacables de cadascun d'ells.

⁴¹⁸ Fins a l'octubre de 2017, quan observem la ja esmentada reversió de la tendència de decreixement i/o consolidació del temps mitjà de consum per individu a l'àmbit lineal.

Aquesta situació també ha estat identificada a l'anàlisi dels programes de ràdio i televisió de la mostra. Des del punt de vista del rendiment *cross-media* hem pogut apreciar amb més detall que el pes actual del consum digital (3alacarta i YouTube) es troba molt per sota del lineal, especialment en el cas dels programes de televisió. Només una minoria d'espais d'aquest mitjà aconsegueix, comparativament, un rendiment digital significativament alt: *La Riera*, *Merlí*, *Nit i dia* i *l'APM?*, i tots pertanyen als gèneres de ficció i entreteniment, prova que aquest tret és un dels factors clau vinculats amb la capacitat de la CCMA per obtenir un consum global més equilibrat a tots els àmbits disponibles; i tenint en compte un rendiment lineal (davant la competència) força superior per als programes informatius.

En línies generals, el rendiment global dels dos mitjans del grup ve donat principalment pels resultats de l'oferta informativa, la majoria de continguts de la corporació. En el cas de TV3, es concentra principalment en programes de producció pròpia i gènere informatiu (p. ex., *Telenotícies*) o d'*infotainment*, però també en els resultats de programes de coproducció i gènere ficció (p. ex., *Merlí*) i d'entreteniment vinculats a l'actualitat (p. ex., *Polònia*). A Catalunya Ràdio, en canvi, el creixement d'audiència que hem identificat a partir de la tercera onada de l'octubre de 2017 ve donat principalment pels resultats del magazín matinal de feiners (*El matí de Catalunya Ràdio*) i el de cap de setmana (*El Suplement*).

Pel que fa al perfil de públic, els programes de TVC i del Grup d'Emissores de Catalunya Ràdio no aconsegueixen un rejuveniment lineal significatiu.⁴¹⁹ La majoria s'ajusta, doncs, al perfil típic dels mitjans on s'emeten, entre els segments adult i gran, com li succeeix a la competència directa d'aquests programes respecte el *target* de les seves respectives cadenes. No podem garantir, en el cas de la CCMA, però, que els programes sí que ho hagin aconseguit a l'àmbit digital (3alacarta),⁴²⁰ davant la impossibilitat de comprovar-ho per les limitacions de comScore, tot i que podem suposar, per les dades agregades per mitjans i l'estudi evolutiu, que no hi trobaríem variacions destacables respecte del perfil d'espectador/oient.

Amb això, l'anàlisi evolutiva del rendiment *cross-media* confirma el lent creixement associat als àmbits digitals, tant en temps de consum com en audiència (cobertura). Aquests resultats arrelen en el manteniment de l'aposta de programació tradicional de la cadena en el cas televisiu i estàndard en el cas radiofònic⁴²¹. De fet, la introducció de nous productes televisius que surten d'aquesta lògica no han aconseguit el desitjat efecte de rejuveniment significatiu del públic de la corporació. La realitat és que el consum lineal

⁴¹⁹ Al digital aquesta variable no es pot comprovar ja que comScore només permet arribar al nivell entitat (CCMA, TVC i Catalunya Ràdio) i Adobe Analytics no disposa de dades demogràfiques.

⁴²⁰ Incrementar el pes dels segments joves (13 a 24 anys) respecte de la mitjana de les cadenes del grup TVC o del Grup d'Emissores de Catalunya Ràdio.

⁴²¹ Les graelles de TV3 i Catalunya Ràdio s'han mantingut sense variacions destacables en els seus espais principals en relació amb la distribució que presentaven abans del període d'anàlisi, tret de canvis concrets en seccions de programa, conductors i/o durada.

(AM-000) d'aquests *targets* per als programes de la mostra es troba, majoritàriament, per sota d'altres ofertes de la competència amb el mateix objectiu (p. ex., La 1 amb *Operación Triunfo*).⁴²² En el cas de la programació radiofònica, la renovació i introducció d'espais a la temporada 2016-2017 amb aquests objectius (p. ex., *Popap*) tampoc va repercutir en una millora significativa de l'audiència jove, situació que, en conjunt, ens torna a traslladar a l'escenari d'estancament que hem advertit a l'apartat anterior. La reflexió pertinent, doncs, és que hi ha un risc real en el desenvolupament de propostes que busquin la captació de públic jove; no en el sentit que no s'aconsegueixi, sinó que durant la seva emissió o temps en graella, en el cas de la ràdio, tingui un efecte d'expulsió sobre l'audiència majoritària del mitjà.

Per tant, tornant a la idea original i després de comprovar que les dades demogràfiques de l'àmbit lineal i digital dels programes presenten un perfil de públic lineal comú, podem afegir evidències d'un possible efecte mirall de les plataformes digitals de la corporació (3alacarta) envers la distribució lineal dels continguts. Aquests espais són complementaris. El lineal continua oferint als programes la màxima cobertura i temps de consum, mentre que el digital permet que, en la seva majoria, el mateix públic (especialment en el cas de la televisió) completi o expandeixi una experiència de consum digital lligada a aquesta activitat.

L'ús de les plataformes digitals per part dels mitjans de comunicació es va intensificar amb l'esperança que aquestes podien convertir-se en un espai de captació de nous perfils menys presents o absents de l'emissió lineal, especialment en el cas dels *targets* més joves, com ho postulen López Vidales, González i Medina (2011), Buri i Li (2015), Van Dijk i Poell (2015), Enli i Syvertsen (2016) i Puttnam (2016), entre d'altres. Els resultats examinats del consum digital de la CCMA apunten, en canvi, al fet que aquests espais no rejuvencen substancialment l'audiència present a les emissions lineals del grup, especialment en el cas radiofònic. Un fet que, en tot cas, és compartit per la major part de la seva competència en major o menor mesura. El cert és que sense un accés a les dades d'audiència de tots els àmbits de distribució a nivell de programa ens resulta complicat validar completament aquesta conclusió per la mostra de TVC i Catalunya Ràdio examinada.

En el cas de la corporació, aquesta esperança es va sumar a l'esperit d'innovació⁴²³ i al compliment de les missions de servei públic de l'empresa, situació que hem pogut contrastar observant la seva història recent vinculada amb l'arribada d'internet⁴²⁴. Sobre aquests tres pilars i amb l'ambició d'aconseguir una captació significativa en aquests

⁴²² Vegeu: <https://es.kantar.com/media/tv/2018/diciembre-2018-el-fen%C3%B3meno-operaci%C3%B3n-triunfo/>

⁴²³ "Als inicis de la Corporació hi havia enginyers molt joves i es van voler fer moltes coses, es va crear una certa cultura d'innovació, amb la idea de ser els primers: 'entres en una dinàmica que, quan no ho fas, et critiquen de seguida', però cal, apunta, un cert equilibri entre qui gestiona la tecnologia i els qui creen els programes" (Bonet et al., 2013: 9).

⁴²⁴ Primera televisió de l'Estat a tenir pàgina web (1996), primera televisió de l'Estat i de les primeres europees a crear un servei VOD (2004) i de les primeres corporacions de l'Estat a oferir contingut a través de YouTube (2007).

circuits digitals, la corporació va seguir una estratègia extensiva; és a dir, garantir la presència dels mitjans, canals i programes de la CCMA a tots els dispositius i plataformes pròpies i alienes disponibles, en lloc de concentrar els esforços en una selecció reduïda i intensiva. Aquesta aposta pretenia, com hem dit, captar nous *targets* poc presents a l'oferta lineal televisiva i radiofònica, aspiració que, com hem vist, no ha resultat prou reeixida en cap dels grups examinats a partir de les dades de consum digital externes.

Les causes poden ser múltiples, en la línia del que afirma Corbella Cordoní (2018) i també com recull el Llibre blanc de l'audiovisual de Catalunya (CAC, 2017). L'entorn en què competeix la CCMA afegeix constantment nous jugadors a les activitats de producció i distribució audiovisual d'àmbit internacional i estructura multinacional (p. ex., Netflix, HBO, Amazon, etc.), que alhora influeixen l'evolució dels hàbits de consum de l'audiència en aquests espais (Cornejo-Stewart, 2015; Cascajosa Virino, 2016; Quintas-Froufe i González-Neira, 2016). Davant d'això, els nostres resultats revelen que només en plataformes molt concretes i amb continguts específics s'ha aconseguit nítidament aquest objectiu: YouTube i Facebook.⁴²⁵ En els dos casos es tracta d'una inversió de producte (contingut) o d'esforç (publicacions) que nodreix terceres plataformes i, a canvi, en el cas de YouTube, d'una part substancial del rendiment econòmic i d'audiència, i de sacrificar la marca pròpia en l'imaginari d'aquests públics. A YouTube hem trobat un rejuveniment notable del perfil de públic lineal per alguns programes que hi tenen presència, mentre que a Facebook el rejuveniment de l'audiència de les publicacions de TVC i Catalunya Ràdio en relació a la composició demogràfica dels espectadors i oients a l'àmbit lineal és menor.

Amb això no volem dir que la CCMA hagi errat en seguir aquesta estratègia extensiva en aquesta i la resta de plataformes on és present, sinó posar l'accent sobre (1) la capacitat *per se* d'aquestes plataformes a l'hora de rejuvenir l'audiència sense una aposta editorial d'originals o per a continguts concrets on hi coexistien altres factors⁴²⁶; i (2) les contrapartides a llarg termini d'una dependència d'aquestes plataformes⁴²⁷ per a l'execució de les estratègies digitals de la corporació. Són cada cop més les veus, des del sector públic, que se sumen a qüestionar aquesta situació que ha afavorit la consolidació de plataformes com YouTube i Facebook sense un benefici clar dels objectius originals i la prestació del servei públic;⁴²⁸ més quan l'estratègia a seguir ha estat, com confirmen Larrondo et al. (2012) i Gómez-Domínguez (2019), el desenvolupament paral·lel de

⁴²⁵ Twitter va eliminar l'any 2016 la variable de segment d'edat de la seva plataforma d'*analytics*.

Instagram no formava part de la mostra d'anàlisi perquè tenia una implementació molt poc significativa aleshores.

⁴²⁶ P. ex., el consum de YouTube de *Crackòvia* des d'altres països per l'interès que generava la sàtira del programa sobre l'actualitat futbolística.

⁴²⁷ Van Dijk i Poell (2015: 149) afirmen sobre aquesta qüestió que "PSB understandably wanted to profit from the new opportunities offered by social media to promote user participation and encourage independent audiovisual creations, but the increasing commercialization of social network services such as YouTube, Facebook, and Twitter threatened to compromise public value".

⁴²⁸ De fet, els reguladors de mercats audiovisuals com l'austríac o la llei d'altres com el japonès limiten l'activitat dels seus mitjans públics en aquestes plataformes.

costosos serveis propis de consum a la carta i de plataformes web i aplicacions que poden acollir la participació mentre es duplicaven esforços. No podem, en tot cas, oblidar que alhora la competència directa de la corporació també focalitza moltes de les seves estratègies digitals en aquestes plataformes, fet que planteja dificultats més grans perquè les abandoni.

En el cas de YouTube, durant el període d'anàlisi hem detectat una estratègia de publicació intensiva a la plataforma d'aquells programes que es consideraven clau per generar una captació afegida i diversificada al 3alacarta. La nostra recerca ha detectat, en canvi, que aquest procés només és convenient per una part dels programes i/o de formats (vídeos sencers o clips de vídeo) on es pot contrastar que YouTube ha funcionat com a lloc de consum alternatiu, en general, i per a un perfil de públic present a l'oferta de la corporació. Al contrari, les dades proven com el consum de la resta de continguts a través de la plataforma pròpia superen amb escreix el de YouTube, fet que es podria evitar amb una aposta per la publicació selectiva d'allò que les dades de consum hagin provat que podrà tenir l'efecte desitjat.

Dins d'aquesta estratègia digital extensiva, trobem a les xarxes socials un dels espais on s'han invertit més esforços per aconseguir (1) millorar la captació, (2) generar cita a pantalla/emissora, (3) construir imatge de marca i (4) millorar l'experiència d'usuari. En termes generals, la corporació ha tractat de garantir la presència, les opcions i els espais necessaris perquè els usuaris poguessin agrupar-se entorn del seu contingut, en contraposició a desenvolupar estratègies específiques centrades en la interacció i la visibilitat allà on la seva activitat generava un millor rendiment.

En aquest sentit, la CCMA ha passat d'un paradigma centrat en l'usuari, on el disseny dels espais es realitzava amb la màxima de la interacció de l'usuari dins de les seves plataformes, a un de entrat en les terceres plataformes on la corporació s'adapta a les funcionalitats i limitacions d'espais aliens a l'empresa per canalitzar la majoria d'iniciatives de participació. Aquest paradigma contrasta amb el que afirmen, entre d'altres, Sørensen i Hutchingson (2018) i Burkard i Leijonhufvud (2019) sobre un procés de transició d'empreses com la CCMA (serveis públics), que han de passar de *public service media a public service platforms* i tornar a centralitzar aquests serveis, amb l'objectiu de recuperar el control total sobre el procés de selecció, distribució i interacció amb l'audiència/usuaris amb vista a oferir un millor servei públic digital.

Aquest nou paradigma de terceres plataformes és incompatible amb l'explotació de les potencialitats del model de radiotelevisió social (MRTS), on els espais propis han d'ocupar una posició clau en la interacció amb l'audiència. De fet, l'anàlisi de les opcions de participació, comunicació directa i construcció de comunitats revela una manca generalitzada de funcionalitats d'aquest tipus. A més a més, és important tenir en compte que els (pocs) esforços que encara romanen per dur a terme iniciatives de participació a la web no es complementen ni potencien en la majoria dels casos amb l'estratègia a xarxes socials.

Amb això, entre les plataformes que ha escollit la corporació per centrar els seus esforços, destaquen Facebook i Twitter. En termes generals, de l'anàlisi global i per programes es desprèn una important inversió d'esforços per nodrir les xarxes de publicacions, tot servint una estratègia corporativa específica que els programes sovint adapten i/o interpreten en funció dels seus interessos i intuïció. El resultat més aparent és que la inversió de recursos a Twitter és molt superior a l'activitat original invertida a Facebook, i a d'altres xarxes socials.

Aquesta inversió no resulta sempre en un retorn superior de rendiment⁴²⁹ a Twitter, sinó més aviat el contrari, especialment en el cas dels programes de televisió. Els indicadors mostren que els índexs de captació web, la interactivitat i la mida de les comunitats és molt superior a Facebook que a Twitter. Aquesta aposta intensiva per Twitter neix, segons hem pogut comprovar, per (1) una visió compartida pels grups de comunicació que aquesta xarxa era la que millor podia complir els seus objectius de captació i construcció de la imatge de marca (Naggy i Midha, 2014; Claes i Deltell, 2015; Quintas-Froufe i González-Neira, 2015; Gómez-Domínguez, Guerrero-Solé i Besalú-Casademont, 2016), i (2) la intuïció i la inèrcia dels professionals encarregats de desenvolupar i aplicar les estratègies d'ús de les xarxes socials a favor de Twitter (Bonini, Caliandro i Massarelli, 2015; Ramos del Cano, 2016; Enli i Simonsen, 2017).

Per finalitzar, cal afegir que els resultats que registren els programes de la mostra després del canvi sobtat que es produeix a partir de l'octubre de 2017 planteja qüestions sobre els avantatges i els inconvenients d'una dependència elevada de l'actualitat. Davant d'això, considerem que la robustesa de l'oferta examinada de TV3 davant la seva competència evidencia que només una tendència de desgast intensa i de llarg recorregut podrà tornar a amenaçar el lideratge de la cadena en els espais assenyalats, situació que no hem observat en el nostre període d'anàlisi.

Objectiu 4 - Comparar, mitjançant entrevistes semiestructurades, les percepcions i experiències dels gestors digitals i socials dels programes seleccionats de TVC i del grup d'emissores de Catalunya Ràdio davant l'aprofitament de les dades d'audiència, els processos de producció i promoció del contingut a les xarxes socials, la fluïdesa i l'eficiència de la comunicació interna així com d'altres factors ambientals rellevants per a la gestió digital, amb la finalitat d'identificar les percepcions i els processos professionals més significatius al voltant d'aquestes tasques.

L'estratègia corporativa defineix un escenari que busca diversificar els usos de cada xarxa social on la corporació té perfils i integrar les seves potencialitats dins dels objectius més amplis que hem citat anteriorment (captació, construcció de la imatge de marca, participació de l'audiència, etc.). Aquesta diversificació ha de seguir, segons hem detectat a través de les entrevistes en profunditat, objectius d'eficiència⁴³⁰ per a cadascun dels espais. En canvi, la finalitat de l'estratègia corporativa contrasta amb els resultats de l'anàlisi de les rutines professionals, que revelen un escenari on el gestor digital i social

⁴²⁹ Entès segons els indicadors que s'han analitzat: increment de seguidors, interacció, visibilitat i captació.

⁴³⁰ En la relació amb els objectius marcats i les dades d'audiència que els avalin.

pren decisions sobre aquesta sense seguir, en tots els casos, els criteris d'eficiència esmentats. Això, però, confirma els nostres indicis arran dels resultats de l'Objectiu 1.e/2 (audiència social/MRTS) i 3 (rendiment *cross-media*): la majoria dels programes desenvolupen planificacions i/o estratègies basades en la intuïció i la seva experiència pròpia com a usuaris de les xarxes, fet que els situa més propers a Twitter que a Facebook.

Aquesta situació se suma a una consideració, per part de gran part dels gestors digitals i socials entrevistats, que la plataforma web ha deixat de ser l'espai preferent per al contacte i la interacció dels programes amb els usuaris. S'ha produït una institucionalització d'aquest discurs que atorga un paper secundari a la web i privilegia les xarxes socials després d'un llarg període de canvis corporatius en aquesta línia, com hem pogut comprovar a les entrevistes.

D'una forma més àmplia, els resultats de l'Objectiu 4 ens han permès descobrir quines són les percepcions i experiències dels professionals⁴³¹ vinculades amb la seva feina en aquests espais, atorgant a les entrevistes un paper clau per contextualitzar les dades d'audiència i entendre la seva participació envers l'estratègia digital i social extensiva dels programes de la mostra. En termes generals, és important tenir en compte que les estructures dedicades als mitjans digitals no es poden considerar de recents, però la seva integració dins de l'estructura corporativa (altres professionals i departaments) continua sent un repte vigent. Aquesta és una situació vinculada, en un sentit més global, amb l'història i el recorregut del Departament de Mitjans Digitals, l'activitat del qual estava inicialment associada a l'empresa filial de la CCMA, CCRTVi. A aquest fet hem d'afegir un distanciament físic, posterior, derivat de la localització del departament a l'edifici Il·lumina⁴³².

L'estratègia digital extensiva comporta una important inversió econòmica i de recursos humans propis. Per un costat, perquè una part de les solucions requereix un finançament afegit i, per un altre costat, perquè s'ha d'ampliar constantment la capacitat professional necessària per gestionar aquests nous entorns. Pel que fa específicament a les tasques de gestió, hem detectat que la transformació accelerada de les rutines ha engegat un procés complex de transició en la cultura professional lineal i digital. Aquesta transformació col·lideix amb una estructura empresarial complexa (dimensió i departamentització), que dificulta l'adaptació de la CCMA al concepte d'una empresa multimèdia amb sinèrgies regulars a nivell corporatiu i de contingut.

Dit això, cal recordar que a la CCMA conviuen diversos models de gestió digital i social, tot i que tots estan coordinats en major o menor mesura per part de les redaccions digitals de TV3 i de Catalunya Ràdio, que responen directament davant el Departament de Mitjans Digitals. Aquesta diversitat de models, les diferències entre l'estructura i els

⁴³¹ Cal afegir també que el valor d'aquests resultats va més enllà, doncs, d'allò vinculat als programes de la mostra, ja que hi van participar gestors que provenen de l'antiga CCRTVi i que viuen el procés de convergència digital des de l'inici.

⁴³² Fet que, segons Agirreazkuenaga (2012) i Micó, Masip i Domingo (2013), pot tenir una influència clau en el tipus de relació que construeixen ambdós col·lectius professionals.

processos de funcionament entre ràdio i televisió, així com altres elements, resulten en un escenari complex que combina múltiples factors tècnics, de contingut, de cultura professional i d'estructura empresarial que s'han d'abordar en cada cas particular i poder servir de base (com a informació valuosa) per a la reformulació de l'estratègia global.

La gestió digital i social, tornant a fil que estructura l'apartat, es nodreix idealment d'objectius corporatius, de mitjà i de programa. Una combinació adequada d'aquest conjunt d'objectius crea l'estratègia en aquests dos àmbits. Aquesta estratègia defineix l'esforç que inverteix el gestor a cada espai on el programa té presència, però especialment a les xarxes socials Facebook i Twitter, decisió que es pren i coordina conjuntament entre l'àrea encarregada de mitjans digitals i les redaccions digitals de ràdio i televisió⁴³³. L'estratègia de cada programa procura equilibrar els recursos humans disponibles (temps del gestor), econòmics (accions específiques) i el rendiment de programes similars que serveixen com a model inicial. L'estratègia és supervisada per les redaccions digitals, que, amb recursos humans escassos, han de vigilar el compliment dels objectius que s'ha fixat per a cada programa.

Els resultats obtinguts, en canvi, mostren que aquesta ideació i execució de l'estratègia global no es dona en la majoria de programes de la mostra. Una part significativa dels gestors entrevistats consideren que no hi ha una estratègia definida i treballen sobre una planificació a curt termini que combina part dels objectius corporatius i de mitjà amb els que defineixen ells mateixos. Aquests resultats coincideixen amb els d'audiència social que hem exposat anteriorment (objectius 1 i 2).

El decalatge entre l'actuació d'una part dels gestors i les decisions que s'han pres a nivell de departament i redacció digital està principalment vinculat a dificultats en el circuit de comunicació i resolució de problemes, que afecten, com ja hem avançat, altres membres de l'equip del programa, professionals d'altres departaments i mitjans. Això impacta especialment en els processos de presa de decisions i que s'implementi correctament l'estratègia digital i *social* en cada cas. En aquesta línia, una part dels programes introdueix canvis significatius al marge de la coordinació digital corresponent, amb les conseqüències editorials que s'hi poden associar.

A banda de la comunicació interna, els mateixos gestors vinculen aquest comportament a una manca de suport de les redaccions digitals, que es deriva, segons ells mateixos, de l'escassetat de recursos humans amb què compten aquestes estructures. És bo recordar que les redaccions digitals gestionen directament els comptes corporatius de TV3cat i Catràdio, que canalitzen un gran volum d'activitat vinculada amb tots els programes de cada mitjà. Els gestors que sí declaren un alt nivell de suport ho vinculen amb les relacions interpersonals que mantenen amb els professionals de les redaccions, factor que trobem fonamental per al correcte funcionament de les dinàmiques de gestió digital dels

⁴³³ Aquest procés compta en alguns casos amb la participació del mateix programa.

programes, especialment quan és necessària una intervenció més propera de les redaccions.

Els gestors d'ambdós col·lectius professionals presenten un elevat nivell de comprensió respecte de la falta de recursos econòmics i humans per fer front a les exigències de les estratègies corporatives i de programa. Aquesta comprensió es deriva d'una idea compartida per la majoria d'entrevistats que la gestió digital i social continua sent un repte des del punt de vista general i a nivell d'integració respecte dels programes. Encara que han passat més d'onze anys des que la corporació va començar a usar xarxes socials, hi ha una percepció generalitzada entre aquests professionals d'una falta de conscienciació

És precisament una manca de recursos humans la causa que els gestors associïn una inversió mínima del seu temps de treball a les tasques vinculades amb el diàleg amb l'audiència així com la moderació de comentaris. En canvi, les prioritats per als gestors són les fases de promoció i difusió en el cas de la ràdio i les de promoció i activitat *second-screen* en el cas de la televisió, amb variacions entre programes. És justament l'esforç segona pantalla el que més temps requereix als gestors sota la premissa, segons afirmen, que una major intensitat de comunicació a Twitter durant el directe augmentarà la cita en pantalla/emissora, la captació web i la conversa social, establint una relació entre Twitter i l'audiència lineal i digital que no s'ha comprovat en les nostres anàlisis.

Així, aquest decalatge el podem vincular també a una dissonància que es fa evident entre el discurs dels gestors sobre la prioritització de cada xarxa i l'ús de les dades d'audiència que tenen disponibles per prendre decisions. El nivell d'aprofitament dels estudis disponibles és en general molt baix, situació que trobem també a l'estudi de Bennet i Strange (2018) en el cas britànic. La percepció general és que aquestes dades podrien jugar un paper clau en la millora del rendiment del programa en aquests àmbits. Com a causes del desús els gestors referencien la (1) manca de temps, (2) falta de formació i (3) problemes d'accés (externs). Entre els gestors que sí tenen en compte les dades d'audiència; les lineals predominen en les decisions dels gestors de la televisió i les digitals en els de la ràdio (per la manca d'estudis regulars). Aquest resultat també l'hem pogut confirmar, de forma més general, com un fenomen de desconfiança en les dades estadístiques a l'hora de prendre decisions *versus* la intuïció personal. Tot plegat, ens porta a trobar situacions en les quals no podem justificar les actuacions dels programes davant dels resultats de rendiment digital i *social*.

De fet, la majoria dels professionals reclama un augment de formació i materials per l'aprofitament de les dades d'audiència i altres àrees vinculades amb les seves tasques. Això es deriva del fet que una part significativa dels gestors no se sent capacitat per desenvolupar una estratègia digital i social dels programes que gestiona per aquests motius. Això afavoreix el que ja hem assenyalat, una implementació de canvis d'acord amb la intuïció. Amb això, cal dir que darrerament l'àrea digital del Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències està treballant conjuntament amb els programes per establir indicadors de rendiment vinculats amb objectius específics d'acord amb les necessitats dels gestors

A banda del decalatge entre estratègia corporativa i de programa, i de les sol·licituds de millora en els aspectes esmentats al paràgraf anterior, cal prestar atenció als elements ambientals. La major part dels gestors considera que factors com la motivació, la percepció d'autonomia professional a l'hora d'aplicar accions pròpies o les relacions interpersonals ja esmentades incideixen significativament en la qualitat de la seva gestió digital i social del programa, de forma positiva o negativa. Sobre aquests factors, la majoria dels gestors coincideix a sentir-se *a priori* motivat per las tasques de gestió digital, que veuen com una feina nova i estimulante, davant la dels seus companys *lineals*. També es detecta un elevat nivell d'autoexigència que fa que no siguin capaços de definir què implica una gestió òptima dels espais. Una part d'ells se senten desautoritzats per les redaccions digitals, situació que impacta molt negativament en la seva capacitat d'iniciativa. Finalment, un grup significatiu coincideix a advertir que hi ha una manca generalitzada de suport, col·laboració i conscienciació entre els seus companys de programa i d'altres departaments en relació amb la importància que atorguen a les tasques que ells duen a terme. Aquests resultats són consistents amb els de Singer (2006), Fernández Aragonés (2014) i Sehl, Cornia, Graves i Klesi Nielsen (2018).

En línies generals, però especialment pel que s'ha exposat al paràgraf anterior, això ens situa en un escenari de poca evolució des del punt de vista de la cultura professional, com va concloure Villa-Montoya l'any 2011 en la seva anàlisi dels processos de producció *cross-media* a TVC. Aquesta autora afirma que no hauria estat possible la producció i distribució de continguts digitals sense la creació d'una estructura externa, amb una nova cultura professional i un encàrrec específic i independent de les rutines de producció lineal a la qual està subjecta TVC i Catalunya Ràdio. En aquest sentit, CCRTVi va ser, segons afirma, el pas previ imprescindible per engegar nous processos d'innovació de la CCMA en aquestes àrees, perquè la cultura professional i de la direcció del mitjà no haurien fet el canvi necessari per apostar per aquests desenvolupaments.

Els nostres resultats reforcen aquesta tesi. Cal puntualitzar, però, que una reconstrucció de la història d'innovació de la CCMA i un nombre elevat d'entrevistes de context amb actors rellevants vinculats a aquestes àrees ens permet qüestionar si la introducció de nou capital humà especialitzat en tasques digitals dins de la pròpia estructura de TVC i Catalunya Ràdio i la correcta disposició dels recursos hauria produït el mateix efecte que CCRTVi, especialment perquè una part dels professionals que formaven part dels equips originaris d'aquella empresa avui nodreixen l'àrea de mitjans digitals, o indirectament (des dels seus programes), i tenen associades tasques digitals que es combinen amb d'altres de lineals.

Objectiu 5 - Conèixer els principals reptes de futur per al sector de la comunicació en les àrees d'estructura empresarial i professional, tecnologia, audiència, contingut i programació i publicitat a partir dels pronòstics d'un grup d'experts en les diferents àrees esmentades amb la finalitat d'identificar les oportunitats i els obstacles que trobaran els mitjans de la CCMA en el procés de transformació digital a curt, mig i llarg termini.

Les situacions descrites que es deriven de les variacions en el consum dels mitjans de la CCMA i la composició del públic (perfil) se sumen a les d'estructura i les rutines professionals dedicades a l'àmbit digital i *social* i l'evolució de l'estructura del mercat audiovisuals. En conjunt, dificulten que la corporació pugui tenir un marge ampli de maniobra (econòmic i de regulació) per implementar els canvis necessaris per als reptes que se li plantegen a curt i mitjà termini davant les transformacions digitals d'un sector en canvi constant.

L'estudi prospectiu amb experts posa de manifest que la CCMA encara té un llarg camí per recórrer per convertir-se en una empresa multimèdia consolidada des del punt de vista del contingut i de les rutines professionals, situació en què es troben la majoria de radiotelevisions públiques europees.⁴³⁴ L'acord general és que s'han abordat les inversions necessàries per a la digitalització d'infraestructures, s'han creat les estructures professionals i de direcció corresponents als nous reptes digitals, però encara no s'ha assolit el potencial màxim de funcionament harmònic del capital humà en tots dos àmbits.

La complexitat del procés de transició digital ve agreujada per l'envelliment de la plantilla i que no s'hagin instaurat plans de formació intensius i regulars que abastin tots els canvis per adaptar-se als requeriments del sector i dels canvis en els hàbits de consum de l'audiència; però sobretot, des d'un punt de vista intern, dels plans de conscienciació i comunicació adequats perquè professionals *lineals* i *digitals* tinguin una percepció positiva de si mateixos, segons hem pogut comprovar a través de les entrevistes en profunditat i de context amb membres de l'organització.

La majoria d'experts coincideix que la corporació s'enfronta a la imprevisibilitat d'un ecosistema mediàtic fluctuant, que dificulta la seva capacitat de reacció i que demana als grups de comunicació un agilitat que els costa trobar. També admeten que hi ha nombroses constriccions que dificulten que la CCMA pugui aprofitar una gran part de les oportunitats que, segons els experts, se li plantegen en les àrees de tecnologia, audiència, publicitat, contingut i estructura professional, especialment en el cas de TVC. A la ràdio, en canvi, opinen que l'estructura del mitjà i dels continguts fa que es mantingui sense canvis transcendents i amb predomini clar de l'FM per sobre d'altres formes de consum; situació que no creuen que canviï a curt i mitjà termini.

Entre les oportunitats que es van destacar, en relació amb els objectius 1 i 2, trobem la inversió en sistemes de mesurament d'audiència integrada. Sobre això, cal esmentar el projecte del Motor de Recomanació, conegut internament com a *recomanador*⁴³⁵ que la corporació ha desenvolupat per al 3alacarta, així com projecte d'audiència en temps real que combina dades de diferents fonts (suports i dispositius digitals) per millorar el

⁴³⁴ Sehl, Cornia, Graves i Nielsen (2018:18): "As digitization is a dynamic process, the internal and external factors identified here will continue to shape in combination how PSM organizations adapt to the digital media environment".

⁴³⁵ Sistema de recomanació que combina en les preferències de l'usuari (digital) i la selecció editorial del mitjà.

seguiment del consum en línia en directe. A més, l'àrea de televisió i d'audiències digitals participen conjuntament en el projecte d'audiència *cross-media* CMAM (dirigit per Kantar Media i comScore).

També en relació amb les audiències, els experts pronostiquen que només aquells mitjans que sàpiguen articular correctament una proposta digital de valor afegit aconseguiran l'efecte de captació desitjat. En el cas de la CCMA es tractaria, doncs, de nodrir el 3alacarta d'una oferta digital pròpia sempre que es compti amb els recursos econòmics necessaris per a la feina de promoció i producció.⁴³⁶ Adverteixen que també és necessari disposar del capital humà adequat a l'organització per plantejar estratègies integradores entre l'àmbit lineal i el digital.

Els mateixos experts citen l'experiència de *Merlí* com un possible cas d'èxit per reflexionar sobre la possibilitat que la corporació desenvolupi ofertes de ficció *online-only*. De fet, tal com s'ha comprovat a l'anàlisi *cross-media*, el volum de consum digital que acumulen els continguts de ficció ALC atorga versemblança a aquesta tesi; una aposta per la ficció de qualitat només per a una graella digital, dins d'una estratègia editorial harmonitzada amb la lineal, podria ser possible si es donen les condicions econòmiques i de recursos humans adequades.

En aquesta línia, pel que fa a l'Objectiu 5, els experts adverteixen d'una necessitat d'aproximar les cultures professionals de l'empresa dedicades a l'àmbit lineal i digital, situació que hem provat capital a l'anàlisi de rutines de treball dels gestors digitals i socials. La feina a nivell de conscienciació s'ha de combinar amb un programa de reciclatge gradual de la plantilla així que la situació econòmica de la CCMA permeti dur-ho a terme.

Totes aquestes propostes i d'altres que es tracten als resultats prospectius requereixen, en última instància, una reflexió profunda sobre quin és el pes que la CCMA vol donar al digital a mitjà i llarg termini. *Els experts* coincideixen que les mesures que proposen requeririen una redistribució dels recursos econòmics que la corporació destina actualment a la producció i distribució lineal, i en productes sense un rendiment significatiu però que comprenen que es mantinguin pel compliment de les missions de servei públic (p. ex., Esport3). Les necessitats d'una empresa multimèdia reclamen l'abandonament progressiu d'aquest tipus d'apostes i la migració cap a nous entorns, tal com ja han fet altres corporacions públiques⁴³⁷.

Això, però, també passa per una intensa feina de comprensió i conversió de les marques actuals del grup a l'àmbit lineal i digital (TV3, Catalunya Ràdio, 3alacarta, 324.cat, etc.)

⁴³⁶ Iniciatives que es van realitzar fora del projecte d'anàlisi indiquen que la corporació està en aquest camí: *Poliamor (digital only + Instagram)*.

⁴³⁷ La BBC va decidir traslladar l'oferta del canal BBC Three a l'*online-only* "as independent evidence shows younger audiences are watching more online and watching less linear TV", situació que els va permetre mantenir la cobertura d'aquest segment d'edat com a part del servei públic i un estalvi substancial. Vegeu: <https://www.bbc.co.uk/news/amp/entertainment-arts-35578867>

per fer-les atractives a perfils d'audiència que la CCMA ha deixat de captar amb la mateixa intensitat (p. ex., joves). *Els experts* opinen que la corporació està molt ben posicionada en un *target* de públic concret (especialment sènior), fet que es comprova a l'anàlisi d'audiències. Altres públics desitjables perquè aquesta transició multimèdia sigui exitosa no són abundants entre l'oferta del grup (joves i adults joves), fet que vinculen precisament a una possible relació d'indiferència d'aquests perfils per l'oferta de la corporació, que només se supera en continguts concrets i amb un volum menys satisfactori que els desitjables (p. ex. *Merlí*).⁴³⁸

6.3.1. Consideracions finals

Malgrat les dificultats que s'han descrit en aquestes conclusions, cal advertir que l'evolució de la corporació en altres etapes del procés de convergència digital demostra que l'empresa va trobar les fórmules necessàries per aprofitar les oportunitats, superar els obstacles i mantenir-se competitiva. Cal remarcar que la CCMA sempre ha estat una empresa innovadora,⁴³⁹ entenent aquest procés com la capacitat d'adaptar-se al canvi. Els mitjans de la corporació han sabut adaptar-se i trobar les millors fórmules per assegurar la seva continuïtat. Els seus professionals, especialment a l'àrea de mitjans digitals, han demostrat un nivell de flexibilitat enorme a l'hora d'afrontar els diversos reptes derivats de la transformació digital; recentment, però, la forta pressió econòmica a què està sotmesa, així com la frustració dels diversos plans de renovació de la plantilla, han fet perillar aquesta capacitat d'adaptació i previsió davant els canvis en l'estructura audiovisual, fent més difícil que pugui afrontar-los amb els recursos i la capacitat humana necessàries.

Davant d'això, les diverses anàlisis que hem aplicat revelen també factors que juguen a favor de l'empresa. Compta amb una audiència molt fidelitzada en tots els àmbits on distribueix el seu contingut, tot i que això pugui convertir-se en una arma de doble tall per les causes especificades. Disposa d'una capa de professionals motivats, amb capacitat d'innovació i una intensa dedicació a les àrees de gestió digital i social, i demostra continuar sent la referència mediàtica del país (TV3) davant edls principals esdeveniments d'actualitat que cobreix el període d'anàlisi.

Cal incidir sobre aquest darrer punt i recordar que la resposta de l'audiència davant la cobertura dels esdeveniments a partir de la tardor de 2017, que ha estat objecte de mesurament en el projecte, prova que la corporació continua sent punt de referència imprescindible per a la majoria de la societat catalana, tant a nivell lineal com digital. Això, de retruc, és un senyal que la corporació pot tenir assegurat un futur a llarg termini almenys per les missions de servei públic que compleix davant l'oferta estatal televisiva

⁴³⁸ Actualment la corporació duu a terme un estudi en profunditat de "salut de marca" que li permeti conèixer en profunditat la percepció del públic sobre cadascuna.

⁴³⁹ Com ho avala la nostra anàlisi, els estudis sobre la corporació de Bonet et al. (2014), Fernández Aragonés (2014) i Marqués-Pascual, Fondevila-Gascón, Morillo Bentué (2018), entre d'altres, i les entrevistes de context d'aquesta tesi doctoral.

i radiofònica, aportant pluralisme al sistema com a fòrum preponderant de l'espai de català de comunicació (Gifreu i Coromines, 1991).

A partir de les anàlisis que hem dut a terme, considerem que és útil detallar les reflexions pertinents sobre els diferents resultats obtinguts que poden influir en les estratègies de les corporacions públiques com la CCMA respecte de la seva evolució:

“El que el públic permet a d’altres cadenes i emissores no ho permet a la corporació”⁴⁴⁰. La fidelització d’un públic específic dificulta fer una aposta de renovació d’espais i continguts per renovar el *target* de l’audiència. El primer risc és perdre la gran base de públic que nodreix les audiències i el segon és que la imatge de marca que han construït plataformes com YouTube passi per sobre de la qualitat dels continguts a l’hora de captar un perfil de públic nou.

Passar d’una lluita per l’audiència del mitjà a una pel consumidor audiovisual multimèdia. Hem de passar d’una noció de l’audiovisual com a producte ofert per poques empreses a un on aquest contingut és un servei transversal ofert per múltiples jugadors que nodreixen la dieta d’informació i d’oci del ciutadà.⁴⁴¹ En aquest sentit, **la batalla de les grans audiències lineals està obsoleta**. Obtenir un bon resultat d’audiència per aquesta activitat dependrà de períodes on es concentrin esdeveniments de caràcter informatiu, esportiu i d’entreteniment. En aquest sentit, hem pogut constatar el pes fonamental que tenen els informatius en el rendiment global de la CCMA. Aquest fet porta a plantejar quin serà l’escenari de consum lineal i digital quan els fets desencadenats arran de l’1 d’octubre deixin de tenir preeminència informativa.

Amb això, trobem **el repte del mesurament integrat**. La multiplicació de les formes de consum del contingut a través dels diferents circuits fa necessari comptar amb un conjunt de tècniques que permetin analitzar aquestes noves activitats. D’una manera rellevant, cal advertir sobre la dificultat per establir correlacions entre els diferents àmbits de mesurament. Específicament, hem de recordar que la influència entre l’audiència lineal sobre la *social*, o a la inversa, és una qüestió que no ha pogut ser comprovada d’una manera definitiva.

La ràdio i la televisió no són (només) dispositius o sistemes de distribució únics (lineal – FM).⁴⁴² En relació amb el punt anterior, cal entendre’ls com a serveis distribuïts a través de múltiples circuits als quals el mitjà de comunicació ha d’atorgar el valor que consideri oportú en funció de la seva aposta estratègica, com es pot despendre dels resultats de l’Objectiu 3 de la nostra recerca; cada àmbit té una aportació específica al consum dels programes a través de múltiples espais i dispositius

⁴⁴⁰ Cita directa d’un professional entrevistat per a la prova pilot de *Sense ficció*.

⁴⁴¹ Phalen i Ducey (2012) i De Vreese i Neijens (2016).

⁴⁴² Nafria (2018b).

Dimensionar el problema amb el públic infantil i juvenil. Són perfils que recorren menys als circuits lineals⁴⁴³ que als digitals de la CCMA, base majoritària del seu consum. Amb això, **els reptes de la corporació en aquesta àrea són els reptes d'altres radiotelevisions públiques.** La qüestió radica en el punt de partida (econòmic i de regulació) per a la resolució i adaptació de problemes com l'escassetat de perfils infantils i joves, que seran cada cop més habituals si no s'adopten les estratègies adequades⁴⁴⁴.

Noves estratègies per a un públic que migra de plataformes. El perfil infantil i jove manté un ampli ventall de pràctiques comunicatives a les quals la CCMA, com altres organismes de radiotelevisió, s'han d'adaptar més enllà de l'enfocament ja tradicional amb què han abordat el problema: binomi de xarxes socials (Twitter i Facebook), YouTube, canals temàtics específics *online*, etc. **Cal tenir en compte les contrapartides de les terceres plataformes.** Passar d'una etapa que privilegiava l'ús de les plataformes pròpies (web 2.0) a una que nodreix les externes suposa renunciar a un paper central en la relació amb l'audiència, contribuir a la consolidació d'aquests espais (empreses privades) i desvincular contingut i imatge de marca.

Finalment, **hem arribat a una era *peak-internet*?**⁴⁴⁵ Les dades de penetració d'internet, si l'entendem com a mitjà de comunicació (segons AIMC) i d'altres a nivell internacional indiquen que la penetració pot estar propera a arribar de forma significativa a tots segments de la població; amb dues grans barreres: els infants (per control parental) i els majors de 65+. L'edat ha deixat de ser l'únic factor rellevant per explicar l'ús que fa la població dels entorns digitals. Les implicacions per a les corporacions com la CCMA radica en el fet que han de passar d'un paradigma on la mera presència en aquests espais era garantia de contacte amb perfils més joves de públic, a un en el qual troben un perfil d'audiència força similar, com ho avalen els nostres resultats d'audiència digital.

6.3.2. Apunt metodològic

L'accés directe a les eines d'explotació d'audiències de la CCMA ens ha permès fer un disseny metodològic que aprofités les dades disponibles de tots els entorns on la corporació distribueix el seu contingut. En aquest sentit, el mesurament actual d'audiència es troba fragmentat en múltiples estudis que fan servir metodologies específiques i no compatibles entre si, que neixen del consens entre els diferents actors del sector. El pas del temps i un augment de la capacitat de monetització i consum de l'àmbit digital ha fet que creixi l'interès per comptar amb una única font de dades, fet que

⁴⁴³ Tal com es desprèn de l'anàlisi de dades de comScore.

⁴⁴⁴ Van Dijk i Poell (2015) i Azurmendi (2018).

⁴⁴⁵ Estabilització en el creixement de la penetració del canal de distribució que pot derivar en un estancament a mitjà termini, com avalen les dades per a Espanya d'AIMC Marco General de Medios.

fins ara es troba en fase de consolidació després que les principals empreses que operen en el mercat estatal (Kantar Media i comScore) treballin en aquesta solució (CMAM).⁴⁴⁶

El compliment dels principals objectius d'anàlisi requerien comptar amb aquesta informació, dins de les possibilitats d'explotació i les eines disponibles. Amb un accés complet hem pogut establir vincles específics entre cada entorn de consum a través d'un disseny metodològic que aborda de forma detallada l'evolució i el rendiment de la corporació a l'àmbit lineal, digital i social, tot aprofitant el coneixent acumulat fins aleshores per la corporació (com a *partner* del CMAM) i proposant noves fórmules per mesurar el rendiment *cross-media* del mitjà radiofònic. En els dos casos es va optar per un desenvolupament propi que aprofitava les dades de consum digital intern d'Adobe Analytics i les dades de consum lineal de ràdio i televisió.

Aquest procés no ha estat exempt de dificultats que cal detallar en aquest apunt. Un dels principals que afecta totes les anàlisis és la disfunció de la no coincidència dels períodes en què hi havia disponibles dades de consum per a cada eina. A més, hi ha una altra qüestió primordial vinculada amb la compatibilitat dels indicadors de les diferents eines. Per resoldre-la hem hagut de recórrer a la cobertura (audiència acumulada/usuaris únics/impressions orgàniques⁴⁴⁷ i abast) i el temps de consum (minuts) que es conceptualitzaven en mètriques comparables a tots els àmbits. Cal fer constar que la cobertura, com a mètrica d'impacte, ha estat privilegiada pels mitjans de comunicació a l'hora de comunicar les seves audiències digitals i ha passat a ser la moneda de canvi del sector (Nelson i Webster, 2016). Davant d'això, nosaltres hem combinat l'anàlisi de l'impacte amb el de la vinculació (temps), justament per dimensionar la cobertura de cada mitjà envers el compromís de l'audiència a tots els àmbits, amb l'excepció de les xarxes socials.

En el decurs de la investigació hem hagut d'afrontar alguns problemes derivats dels constants canvis en les eines de mesuraments digitals i els entorns de les xarxes socials, menys consolidades que les de l'àmbit lineal. Específicament, l'entrada en vigor del GDPR (General Data Protection Regulation) a partir del maig de 2018 genera dificultats, tot i que fora del nostre període d'anàlisi, per consultar dades de l'històric d'Adobe Analytics. Això es va haver de suplir amb la consulta a una base de dades estàtica. Sobre aquesta eina, també cal afegir un canvi en les *key metrics* que ens van fer reconfigurar l'extracció de dades i dur a terme una actualització de les que ja es trobaven processades.

Pel que fa comScore, fins a finals de 2017 no mesurava el consum de dispositius iOS, que es van poder incloure quan es van afegir les dades a l'informe MMX multiplataforma Espanya. A més a més, l'estudi específic de Catalunya (com a *region*) s'endarrereix fins

⁴⁴⁶ Sobre la recerca integrada d'audiències que Leo Bogart (1966: 4) pronosticava l'any 1966: "Audience research in the future must face the task of distinguishing among different kinds of communications experience which are now represented under the heading of total-audience figures".

⁴⁴⁷ Vegeu: <https://www.adweek.com/digital/media-rating-councils-gives-facebook-accreditation-for-ad-impressions/>

a l'any 2016, fet que ens va obligar a agafar l'univers de mesura estatal per dur a terme l'anàlisi longitudinal que comença el gener de 2015, amb les diferències de cobertura entre mitjans catalans i espanyols.

En relació amb les dades d'audiència social, cal recordar que hi ha manca generalitzada d'auditoria sobre les mètriques que Facebook, Twitter i altres xarxes ofereixen als seus usuaris. Només les impressions orgàniques de Facebook han obtingut l'acreditació corresponent del Media Rating Council dels EUA. Aquesta incertesa sobre les dades s'ha hagut de solucionar pragmàticament, tenint en compte que formen part de les mètriques estàndard que fa servir la corporació per mesurar el seu rendiment en aquest àmbit. Això hem de sumar que Twitter va eliminar els demogràfics dels usuaris entre les dades que oferia la seva plataforma, mentre que Facebook les ofereix sense el procés de deduplicació. També hem de sumar els canvis en l'algoritme de Facebook, que preveia una disminució en la visibilitat i les interaccions de les publicacions de mitjans de comunicació i altres pàgines d'empresa; fet que no hem pogut constatar a la nostra anàlisi, possiblement perquè ha tingut més efectes en comunitats d'usuaris de més volum i amb mitjans amb més dependència de contingut textual⁴⁴⁸ (el format vídeo era dels menys afectats).

Des d'un altre punt de vista, aquest disseny metodològic no va preveure l'increment significatiu de la seva base d'usuaris d'Instagram a Espanya. Això va catalitzar una estratègia de creació de perfils entre els programes de la CCMA, així com un augment de l'activitat pròpia en aquells comptes que es trobaven actius. L'envergadura de l'aparell metodològic no ens va permetre fer les maniobres adequades per incloure la xarxa dins de les anàlisis de l'Objectiu 3.

En relació a les diverses anàlisis de contingut que es van aplicar, és necessari posar l'accent sobre el seu valor temporal. Per la seva pròpia naturalesa, l'anàlisi de contingut *revela* una imatge fixa de l'objecte d'estudi, que en el nostre cas hem caracteritzat de dinàmic i altament canviant. Des del punt de vista metodològic, era la millor tècnica per abordar l'avaluació de la integració del model de radiotelevisió social (MRTS) a les pàgines web i les aplicacions mòbils dels mitjans de la CCMA, però no la que garantia una millor durabilitat de les conclusions que se'n derivaven. En el nostre cas, una presentació dels resultats als corresponents equips de la corporació immediatament després de la seva anàlisi va aconseguir mitigar aquest efecte.

Finalment, detallades les principals dificultats que s'associen a l'anàlisi de les audiències, volem incidir en la necessitat de combinar la investigació del consum amb l'estudi de les rutines professionals. Com hem advertit a les conclusions de l'Objectiu 4 i en aquest apartat, la informació que hem aconseguit gràcies a les entrevistes amb els gestors digitals i socials ha estat inestimable per contextualitzar, dimensionar i vincular els resultats quantitatiu amb les conclusions que s'han extret del tractament qualitatiu.

⁴⁴⁸ Nicholls, Graves, Shabbir i Nielsen (2017).

6.3.3. Limitacions i futura recerca

La present tesi doctoral no està exempta de limitacions que s'associen, principalment, a la decisió de desenvolupar un determinat enfocament metodològic, així com al temps i als recursos disponibles per complir amb les objectius marcats. En el nostre cas, som conscients que hem optat per una aproximació on predomina una mirada quantitativa a la mesura d'audiència i s'allunya d'altres com les que proposen els estudis culturals i els estudis de recepció. És, en aquest sentit, on trobem una de les limitacions de la recerca.

Cal fer referència aquí a l'estudi pilot del programa *Sense ficció* on es va ampliar l'anàlisi de les audiències a un estudi del contingut (trets formals i narratius), així com una recerca estructural que va comptar amb la participació d'una mostra representativa de tota la redacció del programa. Aquest disseny inicial era l'ideari per equilibrar una anàlisi centrada en les variacions del consum (quantitativa) i la seva vinculació amb el tipus de contingut i els professionals que els compraven i/o produïen (qualitativa). Això, però, plantejava un escenari on la mostra que s'ha fixat superava un límit acceptable davant dels recursos disponibles. No era possible aplicar aquesta mateixa aproximació a cadascun dels 34 programes de la mostra.

Amb això, una anàlisi que es pugui desenvolupar en el futur hauria d'incloure una aproximació etnogràfica més extensa, que tingui en compte altres aspectes que no formaven part del nostre objecte d'estudi (altres perfils i equips professionals) i altres tècniques com ara l'observació participant, que aportarien dades interessants i complementàries sobre les necessitats i el rendiment dels equips de TV3 i Catalunya Ràdio davant les transformacions digitals de la corporació.

En aquesta línia, la metodologia d'anàlisi que aquí es proposa i que també ha estat recollida a Gómez-Domínguez (2018) pot aplicar-se a altres casos d'estudi de radiotelevisions públiques europees, tenint en compte les limitacions que s'especifiquen i les possibilitats d'accés dels investigadors en cada cas. És important tenir en compte que altres corporacions, a més a més de la CCMA, ja duen a terme col·laboracions amb l'acadèmia per explorar àrees que no cobreixen en la seva rutina diària.⁴⁴⁹

En darrer terme, creiem que aquest cas d'estudi pot servir a altres recerques per formular hipòtesis específiques de treball per alguns dels àmbits (consum) i àrees (estructura professional) analitzades, tot i la rapidesa amb la qual se succeeixen els canvis en el sector. És precisament aquest dinamisme el que ens va fer, per cautela, no formular hipòtesis de partida en la nostra recerca; també perquè part dels fenòmens a estudiar (no disposàvem d'un corpus teòric i metodològic suficient perquè poguéssim aventurar-nos-hi –anàlisi d'audiència digital i *social*–). I perquè una estructura d'acord amb objectius i preguntes de recerca ens permet, com hem fet, una major flexibilitat a l'hora de trobar i/o adaptar els millors camins metodològics per respondre a l'objectiu general plantejat.

⁴⁴⁹ Vegeu: <https://www.bbc.co.uk/rd/projects/data-science-research-partnership>

Sobre l'anàlisi *cross-media*, hi ha múltiples possibilitats de recerca futura centrada en la comparació de programes de mitjans de comunicació (públics i privats) a l'àmbit lineal, digital i *social*. Això, però, requeriria accedir a les eines i dades necessàries de la mateixa manera en què nosaltres ho hem fet en el cas de la corporació. Però obriria el camí a la recerca comparativa per contrastar si els fenòmens que detectem a la CCMA són presents en altres grups, mitjans i programes.

Per concloure, som conscients que aquesta recerca té un caràcter de provisionalitat propi de totes les investigacions centrades en una anàlisi de períodes de temps específics (2014-2018). Això, per si mateix, obre la porta a realitzar una segona onada d'estudis que implementin les millores disponibles en el camp de la mesura d'audiències i atenguin a les oportunitats i les limitacions metodològiques que hem exposat aquí i al llarg d'aquesta tesi doctoral.

I felt after I finished Slaughterhouse-Five that I didn't have to write at all anymore if I didn't want to. It was the end of some sort of career. I don't know why, exactly. I suppose that flowers, when they're through blooming, have some sort of awareness of some purpose having been served. Flowers didn't ask to be flowers and I didn't ask to be me. At the end of Slaughterhouse-Five...I had a shutting-off feeling...that I had done what I was supposed to do, and everything was OK

Kurt Vonnegut a *Conversations with Kurt Vonnegut*, 1988

7

Referències

AGIRREAZKUENAGA, I. (2012). *Euskadi Irratiko (EiTB) Eta Radio Nan Gàidheal-Go (BBC Alba) Kazetarien Profil Eta Jarrereren Alderaketa*. Bilbao: Euskal Herriko Unibertsitatea

AIMC (2017). Marco general de los medios en España. Recuperat de: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/01/marco17.pdf>

AIMC (2018). Marco general de los medios en España. Recuperat de: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/02/marco18.pdf>

AIMC (2019). Marco general de los medios en España. Recuperat de: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/01/marco19.pdf>

ALM, A. I FERRELL LOWE, G. (2004). Outsourcing core competències. A *New articulations of the public service remit*, editat per Ferrell-Lowe, G. i Hujanen, T. (236-245). Göteborg: Nordicom.

ANDERSSON SCHWARZ, J. (2016). Public Service Broadcasting and Data-Driven Personalization: A View from Sweden. *Television and New Media*, 17(2), 124–141.

ARGILA, J. (2017). How to create video news that rocks in social media. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperat de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/how-create-video-news-rocks-social-media>

- ARMSTRONG, M. I WEEDS, H. (2006). *Public service broadcasting in the digital world*.
- ARROJO, M. J. (2012). Communication Sciences as Sciences of the Artificial: An Analysis of the Digital Terrestrial Television. *A New Challenges to Philosophy of Science*, editat per Hanne Andersen, Dennis Dieks, Wenceslao J. González, W. J., Thomas Uebel, Gregory Wheeler (325-336). Dordrecht: Springer.
- ARROJO, M. J. (2015). Social Television as a New Relationship between Conventional TV and the Audience: An Analysis of its Aims, Processes, and Results. *International Journal of Social Science Studies*, 3(4), 36-48.
- ARTERO, J. P., ETAYO, C., I SÁNCHEZ-TABERNERO, A. (2015). The evolution of viewers' concerns and perceptions of television content quality. *Journal of Media Business Studies*, 12(4), 205–223.
- ASHTON, K. (2016). *Beginning the Internet of Things*. Recuperat de https://medium.com/@kevin_ashton/beginning-the-internet-of-things-6d5ab6178801
- ASLAMA, M. (2009). Re-thinking PSM audiences. Diversity of participation for strategic considerations. A *The Public in Public Service Media*, editat per Ferrell-Lowe, G. (87-101). Göteborg: Nordicom.
- ASTIGARRAGA, E. (2003). *El método delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- AZURMENDI, A., LLORENS, C., Vidales, N. L., i Portero, J. J. B. (2015). La participación del público como valor añadido de servicio público para la televisión de proximidad. Estudio de caso de La noche de..., en ETB 2. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 490-518.
- BURKART, P. I LEIJONHUFVUD, S. (2019). The Spotifyfication of public service media. *The Information Society*, 35(4), 173-183.
- BELAIR-GAGNON, V., HOLTON, A. E., BELAIR-GAGNON, V., I HOLTON, A. E. (2018). Boundary Work, Interloper Media, And Analytics In Newsrooms boundary work, interloper media, and analytics in newsrooms an analysis of the roles of web analytics companies in news production. *Digital Journalism*, 8(11), 1–17.
- BERGILLOS-GARCÍA, I. (2015a). *Participación de la audiencia de televisión en la era digital. La TDT y otras plataformas*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- BERGILLOS-GARCÍA, I. (2017a). Invitaciones a la participació de l'audiència a través de la televisió a Espanya : anàlisi de l'horari de màxima audiència dels canals. *Quaderns Del Cac*, XX(Juliol), 89–102.
- BERGILLOS-GARCÍA, I. (2017b). Dos caras de la moneda: engagement y participación. *Comunicación y Hombre*, (14), 120–133.

BERMEJO-BERROS, J. (2018). A Proposal for Multidimensional Methodology in Audience and Reception Studies. *Anuario Electrónico de Estudios En Comunicación Social*, 11(1),127–149.

BERRIO, J. (1998). La recerca sobre comunicació social a Catalunya: assaig de realització d'un panorama comprensiu. *Anàlisi*, (22), 47–59.

BESALÚ-CASADEMONT, CIAURRUZ, GUERRERO-SOLÉ I OLIVA (2007). L'audiència a Catalunya de les sèries televisives. Anàlisi comparativa del perfil d'audiència de sèries espanyoles i catalanes emeses durant la temporada 2006-2007. Recuperat de: https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/13004/10_audiencias_series_tv_2007_06_cat.pdf?sequence=1

BESALÚ-CASADEMONT, R. (2015). *TV3, "la nostra" pels castellanoparlants? Anàlisi de la proposta enunciativa de la cadena i dels discursos dels receptors*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

BESALÚ-CASADEMONT, R. I MEDRANO, A, (2016). L'audiència de televisió a Catalunya els anys 2013, 2014 i 2015. Recuperat de: https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/32315/Besalu_Medrano_audiencia_TV_Catalunya_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BESALÚ-CASADEMONT, R. i MEDRANO, A. (2015). *Presència del cinema català en les plataformes de vídeo a la carta*. Recuperat de <http://hdl.handle.net/10230/26749>

BLUMLER, J. G. (1979). The role of theory in uses and gratifications studies. *Communication research*, 6(1), 9-36.

BLUMLER, J. G. (1985). *The social character of media gratifications. Media gratifications research: Current perspectives*. Beverly Hills: Sage.

BOCZKOWSKI, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of communication*, 54(2), 197-213.

BOGART, L. (1966). Is it time to discard the audience concept? *Journal of Marketing*, 30(1), 47-54.

BONET, M. (2016). ¿Qué hay de nuevo, radio? Claves para un análisis sobre el futuro de la radio española desde el constructivismo social de la tecnología. *Revista de La Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 14–21.

BONET, M., ARBOLEDAS, L., I FERNÁNDEZ QUIJADA, D. (2013). Innovación tecnológica y servicio público: el abismo entre políticas y realidad. *Derecom*, (14), 40-57.

BONET, M., ARBOLEDAS, L., I GUIMERÀ, J. À. (2014). *Past boundaries, future limitations: Spanish public service broadcasting at risk*. Ponència presentada a: RIPE, Tokyo, 27-29.

BONET, M., FERNÁNDEZ-QUIJADA, D., I RIBES, X. (2011). The Changing Nature of Public Service Radio: A Case Study of iCat FM. *Convergence*, 17(2), 177–192.

BONET, M., QUIJADA, D. F., CANDEL, R. S., I MÁRQUEZ, L. A. (2013). Innovació tecnològica i servei públic audiovisual: estudi de cas de la CCMA. *Quaderns del CAC*, 39, 5-14.

BONINI, T., CALIANDRO, A., I MASSARELLI, A. (2016). Understanding the value of networked publics in radio: employing digital methods and social network analysis to understand the Twitter publics of two Italian national radio stations. *Information, Communication & Society*, 19(1), 40-58.

BONINI, T., FESNEAU, E., PEREZ, J. I. G., LUTHJE, C., JEDRZEJEWSKI, S., ROHN, U. I STARKEY, G. (2014). Radio formats and social media use in Europe – 28 case studies of public service practice. *The Radio Journal – International Studies in Broadcast & Audio Media*, 12(1+2), 89–107.

BONINI, T. (2014) Introduction. The Listener as Producer: The Rise of the Networked Listener. A *Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society*, editat per Bonini, T. i Monclús, B. (eds). New York: Routledge.

BOWLING, L., I CHAN-OLMSTED, S. M. (2011). Enhanced TV as brand extension: TV viewers' perception of enhanced TV features and TV commerce on broadcast networks' web sites. *International Journal on Media Management*, 3(4), 202–213.

BRAND, S., I CRANDALL, R. E. (1988). The media lab: Inventing the future at MIT. *Computers in Physics*, 2(1), 91-92.

BRATICH, J. Z. (2005). Amassing the multitude: Revisiting early audience studies. *Communication Theory*, 15(3), 242-265.

BREDL, K., KETZER, C., HÜNNIGER, J, I FLEISCHER, J. (2013). Twitter and social TV: Microblogging as a new approach to audience research. A Bilandzic, H., Jensen, J.L. I Jurìsic, J. (eds.), *Audience Research Methodologies* (208-223). New York: Routledge.

BREMME, K., YEH, A. I SHERER, E. (2018). *Europe: l'audiovisuel public en transformation, les nordiques en avance*. Recuperat de: <https://www.meta-media.fr/2018/03/22/europe-laudiovisuel-public-en-transformation-les-nordiques-en-avance.html>

BRYANT, J., I MIRON, D. (2004). Theory and research in mass communication. *Journal of communication*, 54(4), 662-704.

BUSCHOW, C., SCHNEIDER, B., I UEBERHEIDE, S. (2014). Tweeting television: Exploring communication activities on twitter while watching TV. *Communications*, 39(2), 129–149.

CABERO ALMENARA, J. I INFANTE MORO, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en Comunicación y Educación. *EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 48, 1-16.

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2000). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2000.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2001). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2001.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2002). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2002.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2003). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2003.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2004). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2004.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2005). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2005.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2006). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2006.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2007). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2007.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2008). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2008.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2009). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2009.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2010). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2010.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2011). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2011.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2012). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2012.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2013). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/nohash/memoria-anual-2013.pdf>

CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2014). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/9/8/1450695902889.pdf>

- CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2015). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/5/8/1485342956785.pdf>
- CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2016). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/4/7/1499087070774.pdf>
- CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS (CCMA) (2017). Memòria anual. Recuperat de: <https://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/5/8/1532951724485.pdf>
- CONSELL DE L'AUDIOVISUAL DE CATALUNYA (CAC) (2017). Llibre blanc de l'audiovisual. Recuperat de: <http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/lilibreblancaudiovisual.pdf>
- CALLEJO, J. (2002). Observación, Entrevista y Grupo De Discusión: El Silencio de Tres Prácticas de Investigación. *Revista Española de Salud Pública*, (5), 409–422.
- CAMPOS FREIRE, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63).
- CAMPOS-FREIRE, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, 24(4), 441-450.
- CAMPOS-FREIRE, F. (2017). *Situación actual y tendencias de la radiotelevisión pública en Europa*. Recuperat de: Federación de Organismos de Radiotelevisión Autonómica (FORTA).
- CAREY, J. W. (1980). *Changing communications technology and the nature of the audience*. Ponència presentada l'Annual conference of the American Academy of Advertising, a Columbia, Missouri.
- CARLSON, M. (2018). Confronting Measurable Journalism. *Journalism*, 8(11), 406-417.
- CASCAJOSA VIRINO, C. (2016). Buscando al espectador serial desesperadamente: la nueva investigación de audiencias y la serie El Ministerio del Tiempo. *Dígitos. Revista de comunicación digital*, (16), 53–70.
- CEA ESTERUELAS, N. (2016). Modelo comunicativo de la ciberradio: estudio de las principales emisoras europeas/The communications model of online radio: A study of the main European stations. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 22(2), 953.
- CESAR, P., I GEERTS, D. (2011). Understanding Social TV: a survey. *Proceedings of the Networked and Electronic Media Summit*, 27-29.
- CHAN-OLMSTED, S. M., I WOLTER, L. (2017). Perceptions and practices of media engagement: A global perspective. *International Journal on Media Management*, 00(00), 1–24.

CHORIANOPOULOS, K., I LEKAKOS, G. (2008). Introduction to social TV: Enhancing the Shared experience with interactive TV. *Intl. Journal of Human-Computer Interaction*, 24(2), 113-120.

CHRISTENSEN, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard: Harvard Business Review Press.

CLARES-GAVILÁN, J. (2016). La participación de la audiencia en la televisión: de la audiencia activa a la social. *Palabra Clave*, 19(3), 938-941.

COMSCORE (2013). *Digital Future in Focus*. Recuperat de:
<https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2013/2013-Spain-Digital-Future-in-Focus>

COMSCORE (2015). *Digital Future in Focus*. Recuperat de:
<https://www.comscore.com/esl/Request/Presentations/2015/2015-Spain-Digital-Future-in-Focus>

COMSCORE (2018). *Digital Future in Focus*. Recuperat de:
<https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2018/Global-Digital-Future-in-Focus-2018>

CORBELLA-CORDOMÍ, J. (2004). La ràdio a Catalunya. Usos i percepcions sobre el mitjà. *Quaderns del CAC*, 18, 45-57.

CORBELLA-CORDOMÍ, J. (2015). La televisió de pagament ha arrelat poc a Catalunya fins ara, i menys que a Espanya. Recuperat de:
https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/26741/tv_de_pagament_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CORBELLA-CORDOMÍ, J. M. (2016). *Les noves necessitats del agents audiovisuals pel que fa a la mesura d'audiències*. Ponència presentada a les Jornades Tecnològiques del Consell de l'Audiovisual de Catalunya

CORBELLA-CORDOMÍ, J. M. (2018). *El contingut no és el rei*. Recuperat de:
<http://hdl.handle.net/10230/35316>

CORNEJO STEWART, J. (2016). *El caso Netflix 2012-2015. Nuevas formas de pensar la producción, distribución y consumo de series dramáticas*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.

COSTELLO, V. I MOORE, B. (2007). Cultural outlaws: An examination of audience activity and online television fandom. *Television & New Media*, 8(2), 124-143.

COTTLE, S. (2000). New (s) times: Towards a 'second wave' of news ethnography. *Communications*, 25(1), 19-42.

COTTLE, S. I ASHTON, M. (1999). From BBC newsroom to BBC news centre: On changing technology and journalist practices. *Convergence*, 5(3), 22-43.

COULDRY, N. (2011). The Audience... and How to Research It. A Nightingale, V. *The handbook of media audiences*, (213-235). Nova Jersey: Blackwell Publishing.

CRESPO-PEREIRA, V., MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, V. A., I CAMPOS-FREIRE, F. (2017). La Neurociencia para la innovación de contenidos en la televisión pública europea. *Comunicar*, 25(52), 8-12.

CUNNINGHAM, S. (2015). Repositioning the innovation rationale for public service media. *International Journal of Digital Televisión*, 6(2), 203-220.

DAHLGREN, P. (2009). *Media and political engagement: Citizens, communication, and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.

DAILEY, L., DEMO, L., I SPILLMAN, M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168.

DAYAN, D. (2001). The peculiar public of television. *Media, Culture & Society*, 23(6), 743-765.

DAYMON, C., I HOLLOWAY, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.

DE VREESE, C. H., I NEIJENS, P. (2016). Measuring Media Exposure in a Changing Communications Environment. *Communication Methods and Measures*, 10(2-3), 69-80.

DEBRETT, M. (2009). Riding the wave: public service television in the multi-platform era. *Media, Culture & Society*, 31(5), 807-827.

DELOITTE (2014). *Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Predicciones (TMT)*. Recuperat de:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte_ES_TMT_Predicciones-2014.pdf

DELOITTE (2015). *Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Predicciones (TMT)*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/predicciones-tmt-telco-np.html>

DELOITTE (2016). *Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Predicciones (TMT)*. Recuperat de:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte_ES_TMT_Predicciones-2016.pdf

DELOITTE (2017) *Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Predicciones (TMT)*. Recuperat de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/predicciones-tmt-nota-de-prensa-2018.html>

DELOITTE (2018). *Tecnología, Medios de Comunicación y Telecomunicaciones Predicciones (TMT)*. Recuperat de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte-TMT-predictions-2019.pdf>

DELTELL ESCOLAR, L. (2014). Audiencia social versus audiencia creativa: caso de estudio Twitter. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 20(1), 33-48.

DIREITO-REBOLLAL, S. (2017). *La innovación en Radiotelevisión Española: una aproximación a la creación y distribución de los contenidos de ficción en el escenario digital*. 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI).

DOMINGO, D. (2006). *Inventing online journalism : development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

DOMINGO, D. (2008). Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 680–704.

DONDERS, K., I RAATS, T. (2015). From public service media organisations to decentralised public service for the media sector: A comparative analysis of opportunities and disadvantages. *Javnost-The Public*, 22(2), 145-163.

DONDERS, K., I VAN DEN BULCK, H. (2016). Decline and fall of public service media values in the international content acquisition market: An analysis of small public broadcasters acquiring BBC Worldwide content. *European Journal of Communication*, 31(3), 299-316.

DOUGHTY, M., ROWLAND, D. I LAWSON, S. (2012). Who is on your sofa? TV audience communities and second screening social networks. Ponència presentada a la conferència *Proceedings of the 10th European conference on Interactive tv and video* (79-86).

DOYLE, G. (2015). Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes. *Journal of Media Business Studies*, 12(1–2), 49–65.

DUBBERLY, H. (2011). Extending Negroponte's model of convergence. *interactions*, 18(5), 74-79.

DUCHENEAUT, N., MOORE, R. J., OEHLBERG, L., THORNTON, J. D., I NICKELL, E. (2008). Social TV: Designing for distributed, sociable television viewing. *Intl. Journal of Human-Computer Interaction*, 24(2), 136-154.

ECHEGARAY EIZAGUIRRE, L. I PEÑAFIEL SAIZ, C. (2013). La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia. *Trípodos*, (33), 157-172.

- ECHEGARAY IZAGUIRRE, L. I PEÑAFIEL SAIZ, C. (2013). La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia. *Trípodos*, 33, 157–172.
- EMARKETER (2016). *The Global Media Intelligence Report*. Recuperat de: <https://www.emarketer.com/Report/Global-Media-Intelligence-Report-2016/2001899>
- EMARKETER (2017). *The Global Media Intelligence Report*. Recuperat de: <https://www.emarketer.com/Report/Global-Media-Intelligence-Report-2017/2002149>
- EMARKETER (2018). *The Global Media Intelligence Report*. Recuperat de: <https://www.emarketer.com/content/global-media-intelligence-2018>
- ENLI, G. S. (2008). Redefining public service broadcasting: Multi-platform participation. *Convergence*, 14(1), 105-120.
- ERDAL, I. J. (2011). Coming to terms with convergence journalism: Cross-media as a theoretical and analytical concept. *Convergence*, 17(2), 213-223.
- ERICSSON CONSUMER LAB (2013). *TV and Media*. Recuperat de: <https://www.ericsson.com/assets/local/news/2013/8/tv-and-media-consumerlab2013.pdf>
- ERICSSON CONSUMER LAB (2014). *TV and Media*. Recuperat de: <https://www.ericsson.com/assets/local/news/2014/9/tv-media-2014-ericsson-consumerlab.pdf>
- ERICSSON CONSUMER LAB (2015). *TV and Media*. Recuperat de: <https://www.ericsson.com/en/news/2015/9/ericsson-consumerlab-annual-tv--media-report-2015>
- ERICSSON CONSUMER LAB (2016). *TV and Media*. Recuperat de: <https://www.ericsson.com/assets/local/trends-and-insights/consumer-insights/consumerlab/reports/tv-and-media-2016.pdf>
- ERICSSON CONSUMER LAB (2017). *TV and Media*. Recuperat de: https://www.ericsson.com/assets/local/careers/media/ericsson_consumerlab_tv_media_report.pdf
- EVANS, D. (2011). *How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything*. San José: Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG).
- EVANS, S. K. (2018). Making sense of innovation: Process, product, and storytelling innovation in public service broadcasting organizations. *Journalism Studies*, 19(1), 4-24.
- FAGERJORD, A. I STORSUL, T. (2007). Questioning convergence. A Storsul, T. i Stuedahl, D. (eds.) *Ambivalence Towards Convergence* (19–31). Göteborg: Nordicom,
- FERNÁNDEZ ARAGONÉS, A. (2014). *Televisió pública i convergència: continguts infantils i juvenils cross-media de la CCMA i EiTb*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

FERNÁNDEZ, C. (2007). *Televisió i internet: identitat, subcultura juvenil i globalització. Anàlisi de la comunitat virtual de joves adolescents formada entorn dels continguts manga del programa 3xl.net de Televisió de Catalunya*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

FERNÁNDEZ-MANZANO, E.-P., NEIRA, E., I CLARES-GAVILÁN, J. (2016). Data management in the audiovisual industry: Netflix as a case study. *El profesional de la información*, 25(4), 568–576.

FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. (2011). Aproximación bibliométrica a la investigación catalana en comunicación (2007–2009). *Bid. Textos universitarios de Biblioteconomía i Documentació*, (26). Recuperat de: <http://bid.ub.edu/26/fernandez2.htm>

FERRELL LOWE, G. (2010). Why Public Participation in PSM Matters. A Ferrell Lowe, G., *The Public in PSM. Nordicom* (9-37). Göteborg: Nordicom.

FERRELL LOWE, G. I MARTIN, F. (2013) *The value of public service media*. Göteborg: Nordicom.

FERRELL LOWE, G. I STEEMERS, J. (ed.). (2012). *Regaining the initiative for public service media*. Göteborg: Nordicom.

FERRER-CONILL, R., I EDSON JR, C. (2018). The audience-oriented editor: Making sense of the audience in the newsroom. *Digital Journalism*, 6(4), 436-453.

FINDAHL, O. (2008). The Role of Internet in a Changing Mediascape: Competitor or Complement? *Observatorio (OBS*) Journal*, 6, 209–222.

FLORES, R.I. I HUMANES, M.L. (2014). Hábitos y consumos televisivos de la generación digital desde la perspectiva de los usos y gratificaciones. Estudio de caso en la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(1): 137-155.

FLYVBJERG, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

FORTUNATO, A., GORGOGLIONE, M., MESSENI PETRUZZELLI, A., I PANIELLO, U. (2017). Leveraging Big Data for Sustaining Open Innovation: The Case of Social TV. *Information Systems Management*, 34(3), 238–249.

FRANQUET, R., RIBES, X. I ZOPPEDU, M. (2012). La adecuación de la estructura organizativa a las exigencias de una producción cross-media: el caso de la televisión pública italiana. *Cuadernos.info*, (31), 21-38.

FRANQUET, R., RIBES, X., SOTO, M., I FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. (2008). La información en la TDT interactiva: una oferta incipiente para unas prácticas periodísticas en transformación. *Trípodos*, (23), 15-29.

FRANQUET, R., VILLA MONTOYA, M. I. I BERGILLOS-GARCÍA, I. (2013). Public service broadcasting's participation in the reconfiguration of online news content1. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 18(3), 378–397.

FREIXA, P., RIBAS, J. I., I CODINA, LL. (2015). Comparative analysis of *mobile* web applications for the main international news agencies: state of the art and preliminary results. A MESO AYERDI, K., AGIRREAZKUENAGA ONAINDIA, I. I LARRONDO URETA, A. (eds.), *Active Audiences and Journalism. Analysis of The Quality and Regulation Of The User Generated Contents* (143-162). Bilbao: UPV/EHU.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2013). *La Sociedad de la Información en España (SIE)*. Recuperat de: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/sie2013/

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2014). *La Sociedad de la Información en España (SIE)*. Recuperat de: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sociedad-de-la-informacion-en-espana-2014/

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2015). *La Sociedad de la Información en España (SIE)*. Recuperat de: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sie-espana-2015/

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2016). *La Sociedad de la Información en España (SIE)*. Recuperat de: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sie-espana-2016/

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2017). *La Sociedad de la Información en España (SIE)*. Recuperat de: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/sdie-2017/

GABARDO, J. (2012) ¿Estamos midiendo todo el consumo de televisión? *Revista Anuncions* (1441). Recuperat de: https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2012/12/rev_anuncios_estamos_midiendo_todo_el_consumo_de_television.pdf

GABARDO, J. I SEJO, T. (2017). *Measuring multimedia audiences: a respondent-friendly approach for the digital age*. Ponència presentada al Publishing and Data Research Forum. Recuperat de: https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2017/11/2017_10_pdrf_2017_measuring_multimedia_audiences_a_respondent_friendly_approach_for_the_digital_age.pdf

GALINDO RUBIO, F., FERNÁNDEZ BLANCO, E., I ALAMEDA GARCÍA, D. (2014). Análisis del uso e interacción con aplicaciones second screen en TV Social en España. *Cuadernos.Info*, (35), 159-175.

GALLARDO-CAMACHO, J., I SIERRA SÁNCHEZ, J. (2017). La importancia de la audiencia en diferido en el reparto del poder entre las cadenas generalistas y temáticas en España. *Prisma Social*, (18), 172–191.

GALLEGO CALONGE, F. (2013a). Social TV Analytics: Nuevas métricas para una nueva forma de ver televisión [Social TV analytics: New metrics for a new way to watch TV]. *Index comunicación*, 3(1), 13-39.

GALLEGO CALONGE, F. (2013b). Twitter y televisión. El papel de la gestión analítica de las audiencias sociales. *Telos*, (95), 2-8.

GARCÍA-AVILÉS, J. A. (2011). Dimensiones y tipología de las actividades de participación de la audiencia en la televisión pública. *Ámbitos*, 20, 175-195.

GARCÍA-AVILÉS, J. A. (2012). *Ciudadanos, consumidores, colaboradores y activistas: estrategias de participación de la audiencia en la televisión multiplataforma*. Ponència presentada al III Congrés Internacional Associació Espanyola d'Investigació de la Comunicació (96-.), celebrada a Tarragona, Universitat Rovira i Virgili.

GARCÍA-AVILÉS, J. A., CARVAJAL-PRIETO, M., DE LARA-GONZÁLEZ, A. I ARIAS-ROBLES, F. (2018). Developing an index of media innovation in a national market: The case of Spain. *Journalism studies*, 19(1), 25-42.

GARCÍA-AVILÉS, J. A., KALTENBRUNNER, A. I MEIER, K. (2014). Media convergence revisited: Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. *Journalism Practice*, 8(5), 573-584.

GARCÍA-TORRE, G. (2015). *Utilización de los recursos informativos de las tres televisiones autonómicas históricas: Televisión de Galicia, Euskal Telebista y Televisió de Catalunya*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.

GENDERS, A. (2018). Radio as a screen medium in BBC arts broadcasting. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 142-155.

GERBNER, G., I GROSS, L. (1976). Living with television: The violence profile. *Journal of communication*, 26(2), 172-199.

GIFREU, A. (2014). *El documental interactivo. Evolución, caracterización y perspectivas de desarrollo*. Barcelona: UOC.

GIFREU, J. (1992). Estructura y política de la comunicación en Cataluña. Una cuestión de Estado. *Telos*, (30), 1-6.

GIFREU, J. (2007). TV3 i Catalunya Ràdio: 25 anys de servei al país. A *Informe de la comunicació a Catalunya*, editat per Institut de la Comunicació (339-351). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

GIFREU, J. I COROMINAS, M. (coord.) (1991). *Construir l'espai català de comunicació*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Centre d'Investigació de la Comunicació.

GIFREU, J. I CORBELLÀ-CORDOMÍ, J. (2011). *La producció audiovisual a Catalunya 2005-2007*. Barcelona: Documenta Universitaria.

GIFREU, J. (2006). La pell de la diferència. Comunicació, llengua i cultura de l'Espai Català de Comunicació. Barcelona: Pòrtic visions

GIGLIETTO, F. I SELVA, D. (2014). Second screen and participation: A content analysis on a full season dataset of tweets. *Journal of Communication*, 64(2), 260-277.

GOMES-FRANCO E SILVA, F., COLUSSI, J. I MELANI ROCHA, P. (2018). WhatsApp as a Tool for Participation on Spanish Radio: A Preliminary Study of the Program Las Mañanas on RNE. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 77-91.

GÓMEZ PUERTAS, L. (2010). *La proposta discursiva del serial català sobre temes d'interès social. Estudi de cas: El cor de la ciutat (Televisió de Catalunya, 2000-2009)*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. (2015). *Televisió social. Conceptualització, mercat espanyol i anglosaxó i estudi aplicat al sistema televisiu català*. Recuperat de: <https://repositori.upf.edu/handle/10230/26761>

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. (2016). The Digital era and regional TV: a comparative study of the web platforms, mobile apps and social networks of TV3 and BBC One. *Communication & society*, 29(4), 85-105.

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. (2017). Qüestions ètiques per a la recerca en ciències socials. Context internacional i català, i experiència i protocol de treball amb els equips de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuels (CCMA). *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 39 (desembre). Recuperat de: <http://bid.ub.edu/39/gomez.htm>

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. (2018). Una aproximació metodològica als reptes de la CCMA per adaptar-se a l'entorn digital i social. Proposta d'indicadors per mesurar el consum, els processos professionals i la gestió digital. *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, 35(1) (maig, 2018), 67-93.

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. (2019). L'audiovisual públic europeu i YouTube: les radiotelevisions públiques europees davant el repte de la distribució audiovisual a YouTube - BBC, RAI, RTÉ, RTP, RTVE, CCMA, FT, SVT, Yle, RTBF, DR, VRT i ORF. Recuperat de: <http://hdl.handle.net/10230/36289>

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. I BESALÚ-CASADEMONT, R. (2016). Televisió mòbil i social a Catalunya: l'audiència i la interacció en les aplicacions mòbils i els perfils de xarxes socials corporatius de les televisions catalanes. *Quaderns del CAC*, 19 (42): 37-48.

GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P., BESALÚ-CASADEMONT, R., I GUERRERO-SOLÉ, F. (2016). Metamedios sociales y servicio público: el debate en Twitter de los programas factuales de BBC, RTVE y CCMA. *El profesional de la información*, 25(3), 384-394.

GÓNZALEZ BERNAL, M. (2016). *Engagement y audiencias de televisión en colombia: propuesta de un modelo de análisis cualitativo*. Navarra: Universidad de Navarra.

GÓNZALEZ-NEIRA, A. G. I QUINTAS-FROUFE, N. (2016). El comportamiento de la audiencia lineal, social y en diferido de las series de ficción española. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 3(6), 27-33.

GONZÁLEZ-NEIRA, A. I QUINTAS-FROUFE, N. (2015). Revisión del concepto de televisión social y sus audiencias. A QUINTAS-FROUFE, N. I GONZÁLEZ-NEIRA, A. (coord.), *La participación de la audiencia en la televisión: de la audiencia activa a la social* (13-26). Madrid: AIMC.

GORDON, R. (2003). The Meanings and Implications of Convergence. A Kawamoto, K. (ed.) *Digital Journalism. Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism* (51-73). Lanham: Rowman and Littlefield Publishers.

GREER, C. F. I FERGUSON, D. A. (2011). Using Twitter for promotion and branding: A content analysis of local television Twitter sites. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 55(2), 198-214.

GROSS, T., FETTER, M. I PAUL-STUEVE, T. (2008). Toward advanced social TV in a cooperative media space. *Intl. Journal of Human-Computer Interaction*, 24(2), 155-173.

GUTIÉRREZ, M.; RIBES, X. I MONCLÚS, B. (2011). La audiencia juvenil y el acceso a la radio musical de antena convencional a través de internet. *Comunicación y Sociedad*, 24(2), 270-305.

HALL, S. (1973). *Encoding and Decoding in the television discourse*. Birmingham: Centre for Cultural Studies, University of Birmingham.

HALL, S. (1980). Encoding/decoding. *Centre for Contemporary Cultural Studies (ed.) Culture, Media, Language: Working Papers in Cultural Studies*, 79, 128-38.

HALL, S., HOBSON, D., LOWE, A. I WILLIS, P. (1980). *Culture, Media and Language*. Birmingham: Routledge.

HAN, E. I LEE, S. W. (2014). Motivations for the complementary use of text-based media during linear TV viewing: An exploratory study. *Computers in Human Behavior*, 32, 235-243.

- HARRISON, J. I WESSELS, B. (2005). A new public service communication environment? Public service broadcasting values in the reconfiguring media. *New media & society*, 7(6), 834-853.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. I BAPTISTA, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- HOVLAND, C. I., HARVEY, O. J. I SHERIF, M. (1957). Assimilation and contrast effects in reactions to communication and attitude change. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(2), 244.
- HUERTAS, A. (2002). *Cómo se miden las audiències en televisió*n. Barcelona: Cims.
- HUERTAS, A. (2006). Sobre la construcción ontológica del concepto de audiencia. *Fronteiras-estudos midiáticos*, 8(3), 196-202.
- HUERTAS, A. (2011). De la medición de audiencias al conocimiento de los públicos. Barcelona: Portal de la comunicació-Universitat autonòma de Barcelona. Recuperat de: http://www.portalcomunicacion.net/uploads/pdf/22_esp.pdf
- HUERTAS, A. (2018). Continuidades y rupturas en la medición de audiències. Barcelona: Portal de la comunicació-Universitat autònoma de Barcelona. Recuperat de: <http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/104.pdf>
- HUERTAS, A. (2014). Cultura digital y consumo: transformaciones y tendencias. A FUERTES, M. I BADILLO, A (eds.), *Tendencias y buenas prácticas en las industrias culturales y creativas* (115-132). Recuperat de: <http://diversidadaudiovisual.org/wp-content/uploads/2016/08/Tendencias-y-buenas-practicas-en-las-ICC.pdf>
- HUJANEN, T. I LOWE, G. F. (2003). Broadcasting and convergence: Rearticulating the future past. *Broadcasting & convergence: New articulations of the public service remit*. Göteborg: Nordicom.
- IAB (2014). *Defining and Measuring Digital Ad Engagement in a Cross-Platform World*. Recuperat de: https://www.iab.com/wpcontent/uploads/2015/05/Ad_Engagement_Spectrum2014_FIN_AL2-5-2014-EB.pdf
- IAB SPAIN (2016). *Estudio sobre redes sociales*. Informe tècnic. Recuperat de: https://iabspain.es/wp-content/uploads/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf
- IAB SPAIN (2017). *Estudio sobre redes sociales*. Informe tècnic. Recuperat de: https://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf
- IBRUS, I., ROHN, U. I NANÌ, A. (2018). Searching for public value in innovation coordination: How the Eurovision Song Contest was used to innovate the public service media model in Estonia. *International Journal of Cultural Studies*, 22(3), 367-382.

ITHIEL DE SOLA POOL (1983). *Technologies of freedom*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

JAKUBOWICZ, K. (2007). Public Service Broadcasting in the 21st Century. What Chance for a New Beginning? A FERRELL-LOWE, G. I BARDOEL, J. (eds.), *From Public Service Broadcasting to Public Service Media*. (29 – 50). Göteborg: Nordicom,

JAUSET, J. A. (2000). *La investigación de audiencias en televisión: fundamentos estadísticos*. Barcelona: Paidós.

JENKINS, H. (2006). *Fans, bloggers, and gamers: Exploring participatory culture*. New York: New York University Press.

KANTAR MILLWARD BROWN (2014). *Digital and Media Predictions*. Recuperat de: <http://www.millwardbrown.com/DigitalPredictions/2013/index.html>

KANTAR MILLWARD BROWN (2015). *Digital and Media Predictions*. Recuperat de: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/our-thinking/articles-opinion/articles/digital-predictions/2015/2015-digital-and-media-predictions>

KANTAR MILLWARD BROWN (2016). *Digital and Media Predictions*. Recuperat de: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/our-thinking/articles-opinion/articles/digital-predictions/2016/2016-digital-and-media-predictions#introduction>

KANTAR MILLWARD BROWN (2017). *Digital and Media Predictions*. Recuperat de: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/our-thinking/articles-opinion/articles/digital-predictions/2017/2017-digital-and-media-predictions>

KANTAR MILLWARD BROWN (2018). *Digital and Media Predictions*. Recuperat de: <https://www.millwardbrown.com/digitalpredictions/2018/>

KARPPINEN, K. i MOE, H. (2012). What we talk about When we talk about Document Analysis? A JUST, N. I PUPPIS, M., *Trends in Communication Policy Research: New Theories, Methods and Subjects* (177-195). Bristol: Hobbs

KATZ, E., BLUMLER, J., i GUREVITCH, M. (1974). Uses and Gratifications Research. *Public Opinion Quarterly*, 509–523.

KATZ, E., HAAS, H. i GUREVITCH, M. (1973). On the use of the mass media for important things. *American Sociological Review*, 164-181.

KATZ, E., I LAZARSFELD, P. (1955). *Personal Influence. The part played by people in the flow of mass communication*. New York: Transaction Publishers.

KEINONEN, H., I SHAGRIR, O. K. (2017). From Public Service Broadcasting to Soci (et) al TV. *Nordicom Review*, 38(1), 65-79.

KISCHINHEVSKY, M. (2012). Rádio social: mapeando novas práticas interacionais sonoras. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 19(2), -.

KISCHINHEVSKY, M. (2017). *Radio y medios sociales*. Barcelona: UOC

KOSTERICH, A. I NAPOLI, P. M. (2016). Reconfiguring the audience commodity: The institutionalization of social TV analytics as market information regime. *Television & New Media*, 17(3), 254-271.

LAMAS, C. (2010). Los medios interactivos y su publicidad: la medición de audiencias. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (82), 95-101.

LAMAS, C. (2010b). *La medición de la audiencia de los medios. Una visión actualizada*. El Publicista. Recuperat de: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2010/10/medicion_audiencia_el_publicista.pdf

LANDETA, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel

LAROSE, R. I EASTIN, M. S. (2004). A social cognitive theory of Internet uses and gratifications: Toward a new model of media attendance. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48(3), 358-377.

LARRONDO URETA, A. (2016). The advance of autonomous public televisions in the convergent scenario: analysis of transmedia journalistic experiences in EITB and CCMA. *Communication & Society* 29(4), 107-118.

LARRONDO URETA, A., LARRAÑAGA, J., MESO, K. I AGIRREAZKUENAGA, I. (2012). The Convergence Process in Public Audiovisual Groups: The case of Basque public radio television (EITB). *Journalism Practice*, 6(5-6), 788-797.

LATOUR, B. (2005), *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory, Clarendon lectures in management studies*. Oxford: Oxford University Press.

LEVY, M. R. I WINDAHL, S. (1984). Audience activity and gratifications: A conceptual clarification and exploration. *Communication research*, 11(1), 51-78.

LEWIS, S. (2018). *What is communication research for? Wrestling with the relevance of what we do*. Conferència The Sifting Landscape of Public Communication pronunciada a University of Washington el 26 d'octubre de 2018. Recuperat de: <https://docs.google.com/document/d/17BOotTKSCeafa8dD6QT51qBM8vfM9eb5VglG3I5zKak/edit>

LINDVALL, J. (2007). Fallstudiestrategier. *Statsvetenskaplig Tidsskrift*, 109(3), 270-278.

LINSTONE, H. A., I TUROFF, M. (Eds.). (1975). *The delphi method*. Reading: Addison-Wesley.

LIVINGSTONE, S. (1994). *The rise and fall of audience research: An old story with a new ending*. Oxford: Oxford University Press.

LIVINGSTONE, S. M. (Ed.). (2005). *Audiences and publics: When cultural engagement matters for the public sphere* (Vol. 2). Bristol: Intellect Books.

LLORENS MALUQUER, C. (2017). La ràdio. A CIVIL I SERRA, M., CORBELLA-CORDOMÍ, J., FERRÉ PAVIA, C. I SABATÉ I SALAZAR, J. (eds.): *Informe de la comunicació a Catalunya 2014–2015* (139–154). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

LÓPEZ VIDALES, N. I GÓMEZ RUBIO, L. (2015). El magazine radiofónico: La evolución de un formato híbrido de éxito en las cadenas generalistas. *Ámbitos. Revista internacional de comunicación*, (30), 1-5.

LÓPEZ-GARCÍA, X. I PEREIRA-FARIÑA, X. (eds.) (2010). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela

LÓPEZ-OLANO, C. (2017). The model for public television and the young audience's expectations. differences between Great Britain and Spain in the perception of qualities and obligations. *El profesional de información*, 26(24), 714–721.

LÓPEZ-OLANO, C. (2017). Transmedia en la BBC: un modelo en el presente y para el futuro. *adComunica*, (14), 183-199.

LORENTE-CANO, M. (2011). "Social TV" en España: concepto, desarrollo e implicaciones. *Cuadernos de gestión de información*, 1, 55-64.

LOZANO, C. (2010). *Crisis económica e integración de fuentes: los desafíos en la medición de audiencias*. Recuperat de:
https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2010/10/PeriPubli_resumen_emro2010-2.pdf

LOZANO, C. (2016). *Una puesta al día sobre el sector de medición de audiencias*. Recuperat de:
https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2016/07/2016_07_rev_anuncios_emro_2016_puesta_al_dia_sector_investigacion_de_audiencias.pdf

LOZANO, C. I SANTIAGO, F. (2012). *At the end of the tunnel? A "new way" to carry online measurement in Spain*. Recuperat de:
https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2012/06/120612_EMRO12_At_the_end_of_the_tunnel_web-2.pdf

LULL, J. (1990). *Inside family viewing*. New York: Routledge.

LULL, J. (1995). *Media, Communication, Culture: a global approach*. Cambridge: Polity Press.

- LUND, M. K. (2012). More News for Less. *Journalism Practice*, 6(2), 201–216.
- LUZÓN FERNÁNDEZ, V. (2001). *La irrupción de Internet en las rutinas productivas de los informativos diarios televisivos. El caso TV3, Televisió de Catalunya*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- MANÍAS-MUÑOZ, M., I MARTORÍ-MUNTSANT, A. (2017). BBC Alba : servicio público y representación gaélica en Escocia. *Historia y Comunicación Social*, 22(1), 191–206.
- MARÍN I OTTO, E. (2012). El servei públic audiovisual. Amenaces i Reptes. *Quaderns del CAC*, 29(2), 11-25.
- MARQUÉS-PASCUAL, J., FONDEVILA-GASCÓN, J.F. I MORILLO-BENTUÉ, J.F. (2018): Innovation in the accountability of public service media (PSM). The case of the CCMA. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 1090-1114.
- MARTIN, F. I FERRELL LOWE, G. (2013). The value and values of public service media a FERRELL LOWE, G. I MARTIN, F. (19-40) *The value of public service media*. Göteborg: Nordicom.
- MARTÍNEZ-COSTA PÉREZ, M.P. I HERRERA DAMAS, S. (2007). Radiografía del prime time informativo de la radio española. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura*, 1(5), 405-414.
- MARTÍNEZ-MARTÍN, M. (2016). *Evolución de la participación de los oyentes en la programación de radio. El caso de Radio Nacional de España. 2004-2014*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid
- MARTORÍ-MUNTSANT, A. (2017). *Televisió pública de proximitat a catalunya. La relació amb tv3 i els intercanvis de contingut informatiu*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona
- MASIP, P. (2010). El vídeo en los cibermedios: algunas certezas y muchas dudas. *Anuario ThinkEPI*, 4, 180-185.
- MAURER, M. (2008) Two-step flow of communication a: Donsbach, W. (1-5) *The International encyclopedia of communication*. Recuperat de: 10.1002/9781405186407.wbiect063
- MCKBRIDE, J. M. (2015). *Social Media & Audience Participation in Regard to Television*. Ohio: University of Akron.
- MCQUAIL, D. (1997). *Audience analysis*. London: Sage.
- MEDINA, M., HERRERO, M. I GUERRERO, E. (2015). El comportamiento del público y las estrategias multiplataforma: el camino hacia la televisión conectada en España. *Austral Comunicación*, 4(1), 153-172.

- MEIJER, I. C. (2005). Impact or content? *Ratings vs quality in public broadcasting*. *European Journal of Communication*, 20(1), 27-53.
- MENGUAL, S. (2011). *La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la competencia digital en educación Superior*. Alicante: Departamento de Didáctica General y Didácticas específicas de la Facultad de Alicante.
- MERINO, M. (2013). El factor emocional en la narrativa transmedia y la televisión social. *Fonseca, Journal of Communication*, 2, 234-257.
- MERRIAM, S.B. (1988). *Case Study Research in Education*. San Francisco: JosseyBass Inc.
- MESO K.A., LARRONDO URETA, A., PEÑA FERNÁNDEZ, S. I RIVERO SANTAMARINA, D. (2014). Active audiences in the *mobile* ecosystem: Analysis of the interaction options in Spanish cybermedia through websites, *mobile* telephones and tablets. *Hipertext.net*, 12. Recuperat de: <https://www.raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/274309>
- MICÓ, J. L., MASIP, P. I DOMINGO, D. (2013). To wish impossible things* Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette*, 75(1), 118-137.
- MIGUEL DE BUSTOS, JC. I CASADO DEL RÍO, M.A. (eds.) (2012). *Televisiones autonómicas. Evolución y crisis del modelo público de proximidad*. Barcelona: Gedisa.
- MINGORANCE VILLALBA, J. (2016). *Análisis y tratamiento de las audiencias televisivas y su realidad en Andalucía directo de Canal Sur TV*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- MITCHELL, K.; JONES, A.; ISHMAEL, J. I RACE, N. J. P. (2010). Social TV: Toward Content Navigation Using Social Awareness. *Quality*. 283-291. Recuperat de: <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/52036/>
- MOE, H., POELL, T. I VAN DIJCK, J. (2016). Rearticulating Audience Engagement. *Television & New Media*, 17(2), 99–107.
- MORAGAS, M. I PRADO, E. (2000). *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Proa
- MORLEY, D. (1986). *Family television: cultural power and domestic leisure*. New York: Routledge.
- MORLEY, D. (1997). Theoretical orthodoxies: Textualism, constructivism and the “new ethnography” in cultural studies. *Cultural studies in question*, 121-137.
- MORLEY, D. (2006). Unanswered questions in audience research. *The Communication Review*, 9(2), 101-121.
- MURSCHEZ, P. C. I SCHLÜTZ, D. (2018). Big Data and Television Broadcasting. A Critical Reflection on Big Data's Surge. To Become A New Techno-Economic Paradigm

and Its Impacts On The Concept Of The" Addressable Audience. *Fonseca, Journal of Communication, 17(2), 23-38.*

NAFRÍA, E. (2016). Con el acuerdo entre Kantar Media y comScore, España se coloca en la línea de salida hacia el total view. *Investigación y Marketing, 130, 14-17.*

NAPOLI, P. M. (2013). *Social TV Engagement Metrics: An Exploratory Comparative Analysis of Competing (Aspiring) Market Information Regimes.* Ponència presentada a Association for Education in Journalism & Mass Communication. Washington, D.C.: Fordham University Schools of Business Research.

NAPOLI, P. M. (2001). The unpredictable audience: An exploratory analysis of forecasting error for new prime-time network television programs. *Journal of Advertising, 30(2), 53-60.*

NAPOLI, P. M. (2008). Toward a model of audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences. *McGannon Center Working Paper Series, 15.* Recuperat de:

https://fordham.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1002&context=mcgannon_working_papers

NAPOLI, P. M. (2010). Revisiting 'mass communication' and the 'work' of the audience in the new media environment. *Media, Culture & Society, 32(3), 505-516.*

NAPOLI, P. M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences.* Columbia: Columbia University Press.

NAPOLI, P.M. (2012). Audience evolution and the future of audience research. *International Journal on Media Management, 14(2), 79-97.*

NAPOLI, P. M. I BJUR, J. (2017). Audience Ratings, Media Industries. *The International Encyclopedia of Communication Research Methods, 1-19.* Recuperat de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118901731.iecrm0010>

NAPOLI, P.M. (2016) The Audience as Product, Consumer, and Producer in the Contemporary Media Marketplace. A Ferrell-Lowe G. i Brown C. (eds) *Managing Media Firms and Industries. Media Business and Innovation (261-275).* Cham: Springer.

NATHAN, M., HARRISON, C., YAROSH, S., TERVEEN, L., STEAD, L. I AMENTO, B. (2008). CollaboraTV: making television viewing social again. Ponència presentada a la conferència Proceedings of the 1st international conference on Designing interactive user experiences for TV and video (85-94).

NELSON, J. L. I WEBSTER, J. G. (2016). Audience currencies in the age of big data. *International Journal on Media Management, 18(1), 9-24.*

NISSEN, C. S. (2013). Organisational Culture and Structures in Public Media Management—In Search of a Model for the Digital Era? *A Public media management for the twenty-first century* (115-136). London: Routledge.

NOELLE-NEUMANN, E. (1993). *The spiral of silence: Public opinion, our social skin*. Chicago: University of Chicago Press.

OFCOM (2018). *Public Service Broadcasting in the Digital Age*. Recuperat d'OFCOM: https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/111896/Public-service-broadcasting-in-the-digital-age.pdf

OKOLI, C. I PAWLOWSKI, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*, 42(1), 15-29.

OLABUÉNAGA, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. País Vasco: Universidad de Deusto.

ORRANTIA HERRÁN, A. (2018). La triple secuencia multiplataforma y la audiencia social en COPE. La narración distribuida de contenidos en la antena, la web, Twitter, Facebook y alertas a móvil en 'Herrera en COPE' durante el Día de la Radio. *Hipertext.net*, (16). Recuperat de: <https://raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/330161>

ORTEGA-MOHEDANO (2012). *The Financing of Public Television in Spain, the chronicles of an announced death. Country case analysis and proposals for funding the wreck*. Ponència presentada a la conferència Crisis y políticas. La radiotelevisión pública en el punto de mira (136-151).

OWEN, B. M., I WILDMAN, S. W. (1992). *Video economics*. Cambridge: Harvard University Press.

PAGANI, M., I MIRABELLO, A. (2011). The Influence of Personal and Social-Interactive Engagement in Social TV Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 41–68.

PAPÍ-GÁLVEZ, N. I PERLADO-LAMO-DE-ESPINOSA, M. (2018). Investigación de audiencias en las sociedades digitales: su medición desde la publicidad. *El profesional de la información*, 27(2), 383–393.

PAZOS, A. I RUIZ, B. (2008). Las revistas profesionales especializadas en publicidad en España: resultados de un estudio Delphi. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 7, 59–82.

PEDRERO ESTEBAN, L. I HERRERA DAMAS, S. (2018) Innovación radiofónica en las pantallas. Análisis de las notificaciones informativas publicadas por las apps de las principales cadenas españolas de radio generalista. A GÓNZALEZ-ESTEBAN, J.L. I GARCÍA-AVILÉS, J.A. (coord.), *Mediamorfosis. Radiografía de la innovación en el periodismo* (79-107). Madrid: Sociedad Española de Periodística.

PHALEN, P. F. I DUCEY, R. V. (2012). Audience behavior in the multi-screen “video-verse”. *International Journal on Media Management*, 14(2), 141-156.

PHALLEN, P. I WEBSTER, J. (2005). The audience commodity. A WEBSTER, J., PHALEN, P., LICHTY, L., LICHTY, L. W. I PHALEN, P. F., *Ratings analysis. Theory and practice* (48-67). New York: Routledge.

PICARD, R. G. (2004). Why Should I Pay the License Fee? Issues of Viewers and Listeners as Customers in the Twenty-First Century. Ponència presentada a *RIPE 2004 Conference, June* (3-5).

PIQUÉ-ABADAL, J. (2018). *Especejant la ràdio. La transformació del mitjà radiofònic en l'era digital*. Recuperat de:
<https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/36033/transf-radio-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

POLO-LÓPEZ, M. (2015). *La planificación de medios y la fragmentación de audiencias. Incidencia de la televisión a la carta en la evolución del Prime Time en España*. Barcelona: Universitat Ramon Llull

PRADO, E. I FRANQUET, R. (1998). Convergencia digital en el paraíso tecnológico: claroscuros de una revolución. *Zer*, 3(4), 1-12.

PRADO, E. I FRANQUET, R. (2006) Interactivitat i Televisió. A PRADO, E., FRANQUET, R., RIBES, X., SOTO, M. T. I FERNÁNDEZ-QUIJADA, D., *Televisió interactiva. Simbiosi tecnològica i sistemes d'interacció amb la televisió* (9-15). Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC).

PRADO, E., FRANQUET, R., SOTO, M. T., RIBES, X. I FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. F. (2008). Tipología funcional de la televisión interactiva y de las aplicaciones de interacción con el televisor. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 13(25).

PRADO, E. I FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. (2006). The Role of Public Service Broadcasters in the Era of Convergence. *Communication & Strategies*, (62), 49–69.

PROULX, M. I SHEPATIN, S. (2012): *Social TV: How Marketers Can Reach and Engage Audiences by Connecting Television to the Web, Social Media and Mobile*. Nova Jersey: John Wiley & Sons

PUTTNAM, D. (2016). *A Future for Public Service Television: Content and Platforms in a Digital World*, 180. Recuperat de:
<http://futureoftv.org.uk/news/%5Cnhttp://futureoftv.org.uk/public-events/%5Cnhttp://futureoftv.org.uk/su>

PwC (2014). *Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO)*. Recuperat de:
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-2013-2017.pdf>

PWC (2015). *Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO)*. Recuperat de: <https://informes.pwc.es/gemo/assets/informe-gemo-2015-2019.pdf>

PWC (2016). *Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO)*. Recuperat de: <https://www.pwc.es/es/entertainment-media-outlook-2016-2020-espana>

PWC (2017). *Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO)*. Recuperat de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-espana-2017-2021.pdf>

PWC (2018). *Global, Entertainment and Media Outlook (GEMO)*. Recuperat de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-spain-2018-2022.pdf>

QUINN, S. I FILAK, V. (2005). *Convergent Journalism*, Burlington: Elsevier.

QUINTAS-FROUFE, N. (2018). El ocaso de la televisión pública española ante su audiencia: un lustro decadente (2010-2015). *Palabra clave*, 21(1), 3.

QUINTAS-FROUFE, N. I GONZÁLEZ-NEIRA, A. (2014). Audiencias activas: participación de la audiencia social en la televisión. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (43), 83-90.

RAMOS DEL CANO, F. (2016). *Radio y redes sociales. Nuevas competencias y estrategias de interacción entre la audiencia y el periodismo radiofónico*. Valencia: Universitat Jaume I.

RAMSEY, P. (2018). It could redefine public service broadcasting in the digital age: Assessing the rationale for moving BBC Three online. *Convergence*, 24(2), 152–167.

REGUANT ÁLVAREZ, M. I TORRADO FONSECA, M. (2016). El método Delphi. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 87-102.

RIBES, X., MONCLÚS, B. I GUTIÉRREZ, M. (2015). Del oyente al radio prosumer: gestión de la participación de la audiencia en la radio del siglo XXI. *Trípodos*, (36), 55-74.

RISSANEN, T. (2016). *Public online services at the age of mydata: a new approach to personal data management in Finland*. Ponència presentada a la conferència Gesellschaft für Informatik celebrada a Bonn (81-92). Recuperat de: <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/606/81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RISJ (2016). *Journalism, Media and Technology Predictions*. Recuperat de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-06/Journalism%2C%20media%20and%20technology%20predictions%202016.pdf>

RISJ (2017). *Journalism, Media and Technology Predictions*. Recuperat de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2017>

- RISJ (2018). *Journalism, Media and Technology Predictions*. Recuperat de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-01/RISJ%20Trends%20and%20Predictions%202018%20NN.pdf>
- RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, A. I., AGUADED, J. I. I GARCÍA RUÍZ, R. (2017). Conectar con el público: Diseño estratégico de las comunidades de usuarios por la TV convergente. *Observatorio*, 11(2), 187–201.
- RODRÍGUEZ-VÁZQUEZ, A. I., DIREITO-REBOLLAL, S. I SILVA-RODRÍGUEZ, A. (2018). Audiencias crossmedia: nuevas métricas y perfiles profesionales en los medios españoles. *El profesional de la información*, 27(4), 793-800.
- ROEBUCK, K. (2011). *Social TV. High-impact Strategies. What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Tennessee: Lighting Source.
- ROGERS, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- RUGGIERO, T. E. (2000). Uses and gratifications theory in the 21st century. *Mass Communication & Society*, (3), 3–37.
- SAAVEDRA LLAMAS, M., RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, L. I BARÓN DULCE, G. (2015). Audiencia social en España: Estrategias de éxito en la televisión nacional. *ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 13(2), 214-237.
- SAINZ NIETO, S. (2005). Comunicación e Información . El trabajo de EITB. *Mediatika*, (11), 151–155.
- SALAVERRÍA R., GARCÍA AVILÉS. J.A. I MASIP P.M. (2010). Concepto de Convergencia Periodística. A LÓPEZ GARCÍA, X. I PEREIRA FARIÑA, X. (eds.), *Convergencia Digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España* (41-65). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- SALAVERRÍA, R. (2010). Convergencia Digital. A LÓPEZ GARCÍA, X. I PEREIRA FARIÑA, X. (eds.). *Convergencia Digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (27-40). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- SALAVERRÍA, R. (2017). Typology of Digital News Media: Theoretical Bases for their Classification. *Mediterranean Journal of Communication*, 8(1), 19- 32.
- SALAVERRÍA, R. I NEGREDO, S. (2008). *Periodismo integrado: Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Sol90 Media.
- SANTIAGO, F. (2016). *Televisión y contenidos digitales*. Recuperat de: https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2016/02/160205_icemd_amc_workshop_tv_y_contenidos_digitales.pdf
- SANTIAGO, F. (2017). *Internet: un paso hacia la convergencia en la medición de audiencias*. Recuperat de:

https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2017/02/170209_aedemotv_internet_un_pas_o_hacia_la_convergencia_en_la_medicion_de_audiencias.pdf

SANTIAGO, F. (2017b). *Fragmentación de la audiencia. Retos de la Medición*. Recuperat de:

https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2017/09/170609_fsc_jornada_occ_barcelona-2.pdf

SANTIAGO, F. I GÓNZALEZ, I. (2015). *Nuevos Tiempos Y Nuevos Usos Del Tiempo Libre En Torno Al Consumo Audiovisual*. Recuperat de: https://www.aimc.es/a1mcc0nt3nt/uploads/2015/02/150212_aedemotv15_nuevos_tiempos_usos_tiempo_libre_en_consumo_audiovisual.pdf

SAVAGE, P. (2007). *The audience massage: Audience research and Canadian broadcasting policy*. Toronto: York University.

SCHERER, E. (2011). *La «social TV» existe déjà!*. Recuperat de: <https://www.meta-media.fr/2011/05/20/la-social-tv-existe-deja.html>

SCHRØDER, K. C. (2015). News media old and new: Fluctuating audiences, news repertoires and locations of consumption. *Journalism Studies*, 16(1), 60-78.

SCOLARI, C. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.

SEGADO, F., GRANDÍO, M. I FERNÁNDEZ-GÓMEZ, E. (2015). Social media and television: a bibliographic review on the Web of Science. *El profesional de la información*, 24(3), 227-234.

SEHL, A., CORNIA, A. I NIELSEN, N.K. (2018). *Public service news and social media*. Recuperat de: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-03/sehl_et_al_1803_FINAL_0.pdf

SELLAS, T. (2012). Repositorios sonoros y recomendación de contenidos. El caso iVoox. *El profesional de la información*, 21(2), 206-209.

SELLAS, T. I BONET, M. (2016). L'àudio a internet: de la ràdio en línia als projectes nadius. Informe final per al Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Recuperat de: https://www.cac.cat/sites/default/files/migrate/study/IX_Ajuts_Audio_Internet_Sellas_Bonet.pdf

SHAO, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet research*, 19(1), 7-25.

SHATZ, R., BAILLIE, L., FHRÖLICH, P. I EGGER, E. (2008). *Getting the Couch Potato to Engage in Conversation: Social TV in a Converging Media Environment*. Sharing

Content and Experiences with Social Interactive Television. Workshop at EuroITV, Salzburg.

SHIN, D. H. (2016). Do users experience real sociability through social TV? Analyzing parasocial behavior in relation to social TV. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 60(1), 140-159.

SILVA, F. G., COLUSSI, J. I ROCHA, P. M. (2018). WhatsApp as a Tool for Participation on Spanish Radio: A Preliminary Study of the Program Las Mañanas on RNE. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 77-91.

SINTON, M. (2018). No longer one-to-many: How Web 2.0 interactivity is changing public service radio's relationship with its audience. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 62-76.

SOLBERG SØILEN, K. I HUBER, S. (2006). *20 Swedish case studies for small and medium-sized companies: pedagogy and scientific method*. Lund: Studentlitteratur

SOLLINS, K. R. (2011). Challenges to Privacy in Social Networking Mashups: Social TV as a Case Study. In *2011 Proceedings of 20th International Conference on Computer Communications and Networks (ICCCN)* (1-6).

SORA-DOMENJÓ, C. (2016). Radiografia del webdoc a Catalunya. Recuperat de: https://www.europacreativamedia.cat/comunicacio/altres_ambits/det-radiografia_del_webdoc_a_catalunya_i228162

SØRENSEN, J. K. I HUTCHINSON, J. (2017). Algorithms and public service media. A Ferrerll-Lowe, G., *Public Service Media in the Networked Society RIPE* (91-106). Göteborg: Nordicom.

SORLIN, P. (1992). Le mirage du public. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 39(1), 86-102.

SOUCHON, M. I RIDEL, P. (1993). Audience Research as a Scheduling Tool. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 1(2), 193-205.

SPIGELMAN, J. (2013). The ABC and Australia's media landscape. *Media International Australia*, 146(1), 12-24.

STOLLFUB, S. (2018). Between television, web and social media: On social TV. Kate and participatory production in German Public Television. *Participations*, 15(1), 36-59.

SUÁREZ-CANDEL, R. (2012). *Adapting public service to the multiplatform scenario: Challenges, opportunities and risks*. Hamburg: Hans-Bredow-Institut.

SUROWIECKI, J. (2004). The wisdom of crowds. 2004. *New York: Anchor*.

SYVERTSEN, T. (2003). Challenges to public television in the era of convergence and commercialization. *Television & New Media*, 4(2), 155-175.

SYVERTSEN, T. (2004). Citizens, audiences, customers and players: A conceptual discussion of the relationship between broadcasters and their publics. *European Journal of Cultural Studies*, 7(3), 363-380.

TAMBINI, D. (2015). Five theses on public media and digitization: From a 56-country study. *International Journal of Communication*, 9, 1400-1424.

TEROL BOLINCHES, R. (2016). *Radio 3.0 en el entorno municipal: valores, herramientas y recursos. El caso de la emisora municipal Llosa FM*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

THEREAUX, B. (2017). *Social TV : et si on s'était planté depuis le début?* Recuperat de: <https://www.meta-media.fr/2017/12/13/social-tv-et-si-on-setait-planté-depuis-le-debut.html>

TÍSCAR (2005). Hacia una televisión más participativa. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 13(25), 1-5.

TORREZ RILEY, J. (2012). A look at spectator technology: location-based services and mobile habits of collegiate sports fans. Ponència presentada a la conferència *Proceedings of the 14th international conference on Human-computer interaction with mobile devices and services companion* (41-46).

TUCHMAN, G. (1973). Making news by doing work: Routinizing the unexpected. *American journal of Sociology*, 79(1), 110-131.

TUÑEZ LÓPEZ i CAMPOS-FREIRE (2018). Prólogo. La innovación digital y la renovación 3P: públicos, plataformas y programas. A PÉREZ-SEIJÓ, S., RODRÍGUEZ-CASTRO, M. I TUÑEZ-LÓPEZ, M., *Debates sobre indicadores del servicio audiovisual público en Europa* (208-223). La Laguna: Revista Latina de Comunicación Social.

VALENCIA-BERMÚDEZ, A. i CAMPOS-FREIRE, F. (2016). Value indicators for regional broadcasters: accountability in EITB, CCMA and CRTVG. *Communication & Society*, 29(4), 59-68.

VAN DE VEN, A. H. i DELBECQ, A. L. (1974). The Effectiveness of Nominal Delphi and Interacting Group Decision Making Processes. *Academy of Management Journal*, 17(4), 605-621.

VAN DEN BULCK, H. i MOE, H. (2017). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture and Society*, 40(6), 875-892.

VAN DIJCK, J. i POELL, T. (2015). Making Public Television Social? Public Service Broadcasting and the Challenges of Social Media. *Television & New Media*, 16(2), 148-164.

- VAN DIJK, T. A. (1995). Power and the news media. *Political communication and action*, 6(1), 9-36.
- VAN ES, K. (2016). *The Paradox of Liveness. From the Broadcast Media Era to the Social Media Era*. Utrecht: Utrecht University
- VANATTENHOVEN, J. I GEERTS, D. (2017). Social experiences within the home using second screen TV applications. *Multimedia Tools and Applications*, 76(4), 5661-5689.
- VANHAEGHT, A. S. I DONDEERS, K. (2015). Interaction, co-creation and participation in PSM literature policy and strategy. A comparative case study analysis of Flanders, The Netherlands, France and the UK. *Medijske studije*, 6(12), 46-61.
- VÁZQUEZ, A. I. R., AGUADED, J. I. I GARCÍA-RUIZ, R. (2017). Conectar con el público: diseño estratégico de las comunidades de usuarios por la TV convergente. *Observatorio (OBS*)*, 11(2), 187-201.
- VERA SAZ, P. (2015). *RADIOgrafía española*. Palma de Mallorca: Dolmen.
- VILLA MONTOYA, M.I. (2011). *Producción cross-media. El caso de Televisió de Catalunya*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- WEBSTER, J. (2016). Why study measures of exposure? From exposure to attention. *Communication Methods and Measures*, 10(2-3), 179-180.
- WEBSTER, J. I PHALEN, P. F. (1997). *The mass audience: Rediscovering the dominant model*. New York: Routledge.
- WIELAND, J.A. (2013). *Social TV and Second Screen*. Texas: University of Texas.
- WILSON, S. (2016). In the Living Room: Second Screens and TV Audiences. *Television and New Media*, 17(2), 174–191.
- WINTER, S., KRÄMER, N. C., BENNINGHOFF, B. I GALLUS, C. (2018). Shared entertainment, *Shared opinions: The influence of social TV comments on the evaluation of talent shows*. *Journal of broadcasting & electronic media*, 62(1), 21-37.
- YIN, R. K. (2009). *Doing case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- YIN, R.K., (2012). A (Very) Brief Refresher on the Case Study Method. A *Applications of 100 Case Study Research*. London: Sage.
- ZAMITH, R. (2018). Quantified Audiences in News Production. A synthesis and research agenda. *Digital Journalism*, 8(11), 1–18.

Finançament

La present tesi doctoral ha estat elaborada en el marc del Projecte de Doctorat Industrial 2015DI034 de la Generalitat de Catalunya. Ha estat finançada per l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR), Els Fons Socials Europeus, la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) i el Departament de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) – Grup de recerca UNICA entre l'any 2016 i 2019.



