ÁMBITOS
REVISTA INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN

Nº 64 | PRIMAVERA 2024
ISSN: 1139-1979 | E-ISSN: 1988-5733
10.12795/Ambitos.2024.i64.02

Prensa local ante la digitalización: innovación y viabilidad del periodismo de proximidad

Local press in front of digitalization: innovation and viability of proximity journalism

Aida Martori Muntsant

Universidad Autònoma de Barcelona | Edificio I, Calle de la Vinya, 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) | España
0000-0003-0363-1636 | aida.martori@uab.cat

Recepción 30/12/2023 · Aceptación 19/02/2024 · Publicación 15/04/2024

Resumen

La adaptación a la era digital y a las nuevas dinámicas comunicativas son desafíos que están encarando las empresas de prensa local. Fruto de las transformaciones que se dan en el ecosistema mediático, la innovación deviene nuclear para garantizar el éxito de estos proyectos. La necesidad de introducir cambios en los medios de proximidad se da en una tendencia de concentración de la propiedad y globalización, e implica la creación de modelos de gestión del cambio organizacional (Noam, 2016), teniendo en cuenta que no se trata de un proceso lineal (Dönders, 2019). Villi y Picard (2019) argumentan que las empresas de medios tienen que crear nuevos procesos, productos, formas de presentar los contenidos y relación con los consumidores, como parte del modelo de negocio contemporáneo. Con una metodología basada en el estudio de casos (Flyvbjerg, 2006; Vennesson, 2008) en Cataluña (España), este artículo se fija en la integración de la innovación en la prensa de proximidad, para su necesaria adaptación al escenario digital. Los resultados muestran que la innovación está estrechamente vinculada con la viabilidad de los proyectos, y que la integración de los periódicos locales a la era digital depende de la consecución de un modelo de negocio solvente. Además, la investigación concluye que el sector está poco articulado para hacer frente a este reto, y que está a la espera de que medios más grandes encuentren un modelo que puedan replicar a escala local.

Palabras clave: innovación, prensa local, modelo de negocio; sostenibilidad, digitalización.

Abstract

Adaptation to the digital age and new communication dynamics are challenges that local press companies are facing. As a result of the transformations that occur in the media ecosystem, innovation becomes nuclear to guarantee the success of these projects. The need to introduce changes in local media occurs in a trend of concentration of ownership and globalization, and implies the creation of organizational change management models (Noam, 2016), taking into account that it is not a process linear (Dönders, 2019). Villi and Picard (2019) argue that media companies have to create new processes, products, ways of presenting content and relationships with consumers, as part of the contemporary business model. With a methodology based on case studies (Flyvbjerg, 2006; Vennesson, 2008) in Catalonia (Spain), this article focuses on the integration of innovation in the local press, for its necessary adaptation to the digital scenario. The results show that innovation is closely linked to the viability of projects, and that the integration of local newspapers into the digital era depends on achieving a solvent business model. Furthermore, the

CC BY NC SA

research concludes that the sector is poorly articulated to face this challenge, and that it is waiting for larger media to find a model that they can replicate on a local scale.

Keywords: *innovation, local press, business model, sustainability, digitalization.*

1. Introducción

Los medios locales desarrollan una función de representación y cohesión social. Son actores que potencian el sentimiento de pertinencia, la memoria cívica y el conocimiento local, además de proporcionar información de antecedentes (Costera, 2010), con una fuerte implicación de los periodistas locales en su entorno, del que tienen mayor conocimiento que los profesionales de medios nacionales (Hanusch, 2015).

La prensa local es un actor resiliente que, a lo largo de los años, ha superado diversas crisis, algunas de las cuales se han enlazado. Ejemplo de ello, en la historia reciente, han sido las dificultades fruto de la crisis económica y financiera de 2007, que afectó gravemente estos medios y su sostenibilidad, a la vez que se tuvo que hacer frente a la digitalización y a la adaptación al uso de las nuevas tecnologías (Guillamet, 2013).

Precisamente la adaptación de la era digital, con un fuerte componente tecnológico, ha sido una preocupación latente en los proyectos empresariales de prensa local a lo largo de los años 2010 y principios de 2020. Los medios locales han tenido que introducir cambios teniendo en cuenta diferentes vertientes: la tecnología disponible (tanto en la producción de información como en la distribución de esta), los recursos humanos, la relación con la audiencia y el modelo de negocio, entro otros aspectos. Se trata de modificaciones holísticas en la estructura de los medios, que se enmarcan en la necesidad de innovar.

De hecho, las evoluciones tecnológicas y sus usos en la sociedad han impactado en las empresas de medios, con la asunción de dinámicas por parte de los periodistas que se adaptan a la rapidez de la información y la utilización de internet (Domínguez & Visa Barbosa, 2013).

Este artículo utiliza metodologías cualitativas (entrevistas semi-estructuradas a una muestra de diez medios y un grupo focal) para analizar la integración de la innovación en la prensa de proximidad, como elemento necesario para su adaptación al escenario digital. No se trata de un proceso lineal, sino que cuenta con vaivenes fruto del impacto de elementos internos y externos del contexto, como las dinámicas del ecosistema mediático y situaciones coyunturales como son la pandemia de Covid19. La instauración de una cultura innovadora se analiza en unos actores de envergadura empresarial pequeña, pero con retos mayúsculos a los que hacer frente fruto de las limitaciones presupuestarias y de recursos humanos.

2. Marco teórico

La innovación en los medios de comunicación se puede interpretar desde diferentes vertientes: como invención, pero también como adaptación de lo existente. Incluye también la diferenciación de los

demás, así como ordenar la creatividad, entendida como el resultado de una cultura colaborativa y con capacidad de experimentación (Zaragoza-Fuster & García-Avilés, 2022). Las innovaciones se suelen dar en ambientes que perimen la creatividad y, actualmente, innovar va más allá de desarrollar nuevos productos: tiene que ver con construir mercados para satisfacer las necesidades de los consumidores y con construir nuevos modelos de negocio y procesos en las organizaciones (Gershon, 2016).

De acuerdo con Dönders (2019), la innovación en los medios no es lineal, sino que se trata de un proceso continuo. La autora identifica cinco fases para la innovación en medios públicos, que se aplican en esta investigación a la prensa de proximidad: experimental, en la que se reconocen las posibilidades de distribuir contenido de una manera diferente; pánico, en el que se dan cuenta de que otras empresas tienen más éxito y falta una estrategia coherente; expansionista, en el que se destinan esfuerzos a reforzar la presencia online; consolidación, con priorización de estrategias; y madurez, con el diseño de una estrategia digital sólida dentro del mercado competitivo.

La innovación en las redacciones a menudo ha sido controlada y determinada por los gestores de medios de comunicación y es impuesta de arriba abajo, desestimando el potencial rol que pueden tener los periodistas en definir los procesos (Paulussen, 2016). Para el autor, que los trabajadores estén interesados en desarrollar y hacer el mejor uso de las herramientas digitales es positivo para los medios de comunicación. Otro estudio (Westlund *et al.*, 2021) expone el importante rol que desempeña el departamento tecnológico en desarrollar innovaciones que afectan a la producción y distribución de noticias. De hecho, los perfiles de IT se perciben con un rol más pronunciado en estos aferes que los propios responsables editoriales.

Los autores concluyen que "la coordinación de la innovación en los medios digitales parece haber acercado más a periodistas, tecnólogos y empresarios, con aumentos significativos en los niveles percibidos de colaboración" (Westlund *et al.*, 2021, p. 16), por tanto, se observa que actores fuera de la sala de redacción son relevantes en el impulso de cambios en los medios. Aunque la innovación es necesaria para la adaptación de los medios a la era digital, su búsqueda incesante y muy rápida a remolque de los cambios tecnológicos podría ser peligrosa por producir fatiga (Posetti, 2018). Innovación implica apertura al cambio y flexibilidad para adaptar los procesos de producción a nuevas dinámicas de creación y difusión de contenidos, atendiendo a los hábitos de consumo.

El análisis de la innovación se vincula con la digitalización de los medios. Paulussen (2016) argumenta que el desarrollo de una estrategia digital es uno de los mayores retos de los medios tradicionales desde la aparición de internet. Este proceso emergió con fuerza a partir de la década de los 2000, sobre todo a partir de 2005, cuando la convergencia de redacciones empezó a centrar el debate de la adaptación digital. El concepto estudia una dinámica que se da en los sistemas mediáticos, donde los medios de comunicación ya no difunden los mensajes bajo una sola ventana (Kolodzy, 2006; Jenkins & Deuze, 2008; Casero-Ripollés, 2010; Dwyer, 2010; Jensen, 2010). Salaverría *et al.* (2010) entienden la convergencia como un proceso multimiensional que afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales, en la que se integran métodos de trabajo, herramientas y lenguajes para elaborar y distribuir el contenido por múltiples plataformas.

Murdock (2000) identifica tres niveles de convergencia: el tecnológico (sistemas de comunicación), el de contenidos (formas culturales) y el económico (relación empresarial y de mercado mediático). Por su parte, García-Avilés *et al.* (2009) vinculan la convergencia con las estrategias de innovación en los proyectos, más que con la tecnología disponible.

Masip *et al.* (2010), estudiando la convergencia en los proyectos periodísticos locales, constataban que el trabajo unificado en medios que distribuían por más de una plataforma se daba en escasas ocasiones, mientras que había mecanismos de coordinación entre redacciones. Más de una década después, la convergencia en los medios de comunicación todavía no es un proceso superado, como tampoco la instauración de dinámicas multimedia y transmedia (Martori, 2023), que suponen ir más allá en la dinámicas digitalizadoras e innovadoras de la prensa de proximidad.

"El requisito de comunicar noticias 24 horas al día a través de una multitud de plataformas requiere que los medios de comunicación locales se adapten a una ecología de las noticias en transformación" (Firmstone, 2016, p. 928). Además, la era digital exige la adopción de nuevas narrativas, como son el multimedia, según el cual los periodistas tienen que producir contenidos para difundirlos por múltiples canales digitales (Drulă, 2015), y el transmedia, entendida como la distribución de contenido por múltiples canales de distribución con el contenido disponible por diferentes dispositivos, con una experiencia narrativa coordinada (Jenkins, 2010; Scolari, 2013).

Aunque se han digitalizado algunos procesos, y la prensa de proximidad ha generalizado el uso de webs y redes sociales a lo largo de los años 2010, en el 2020 la innovación presenta retos fruto de la adaptación al escenario de plataformización. La década inaugurada con una pandemia mundial obligó a la prensa local a cambiar dinámicas a marchas forzadas, a la vez que su modelo de negocio estuvo muy tensionado: en un momento de alta demanda informativa, se produjo una disminución de ingresos de los anunciantes (Corominas & Martori, 2022).

Actualmente, la necesidad de innovación en los medios locales se da en una tendencia de concentración de la propiedad y globalización (Noam, 2016), en el que los ecosistemas mediáticos están dominados por grandes actores de la comunicación que están constantemente innovando. Esto ha propiciado un escenario de plataformización, en la que los actores comunicativos se adaptan a los nuevos consumos de los usuarios a la vez que condicionan estos usos y hacen que nazcan nuevas fórmulas de consumir el contenido.

De acuerdo con Villi y Picard (2019), el término "plataformización" se refiere a la extensión de las plataformas de redes sociales, y el impulso para hacer que el contenido en línea esté listo para las plataformas. Los autores destacan que la plataformización no es una tendencia de desarrollo sencilla para las empresas de medios, ya que pierden el control sobre la distribución y, por tanto, también sobre la conexión con su audiencia, además de estar en desventaja en comparación con las empresas de plataformas en cuanto a tamaño y recursos. Helmond (2015) conecta la plataformización con un modelo infrastructural y económico dominante. La innovación ha devenido una dinámica nuclear en los medios de comunicación para su subsistencia, en un escenario de cambios en la comunicación a una velocidad vertiginosa.

Ante las dinámicas globalizadoras de los mercados mediáticos, la existencia de prensa local atiende a la necesidad de la audiencia de recibir información de sus capas identitarias más próximas, allí

donde desarrolla su vida diaria, como defiende la teoría de proximidad cultural (Straubhaar, 2008). El autor argumenta que las superestructuras culturales mundiales coexisten con otras más próximas al individuo, respondiendo a la preferencia por producciones locales por la familiaridad con los estiles locales, la atracción por las temáticas locales, la comprensión del sentido del humor o el reconocimiento de personalidades.

Los medios locales cuentan con un escenario de experiencias compartidas con los receptores, que se ve reflejado en la programación (Moragas *et al.*, 1999; Prado & Moragas, 2002). Prado (2004) los define como aquellos que se dirigen a una comunidad local delimitada territorialmente, y que lo hace con contenidos relativos a la experiencia cotidiana de los receptores, sus preocupaciones, su patrimonio cultural y su memoria histórica, con la voluntad de incrementar la participación social de la comunidad.

"Proximidad hace referencia al área geográfica de difusión (local), pero sobre todo se refiere a los usos sociales de los contenidos" (Prado, 2004, p. 32). Asimismo, de estar asociado con el territorio geográfico, el término "local" en la literatura también se define por su orientación a las personas (Hess, 2013). Costera (2020) destaca algunas características del periodismo local, como el acceso directo a las fuentes, el dominio del entorno inmediato, la capacidad real para generar debate y la participación ciudadana. La prensa local es referencia informativa en los respectivos territorios y se ha visto obligada a introducir cambios e innovar para adaptarse a la digitalización, siguiendo estrategias diferentes que este artículo analiza.

Actualmente, la innovación en los procesos y la digitalización de la prensa de proximidad está vinculada con la búsqueda de un modelo sostenible que permita el desarrollo de estos actores, que desarrollan una importante función social (Nafría, 2019). El autor argumenta que el tema que más preocupa a los directivos de negocios mediáticos es el desarrollo de estas estrategias que garanticen la viabilidad, en un contexto en el que los medios locales están bajo una gran presión por la caída de la inversión publicitaria (Nielsen, 2015). Por esto, la innovación no puede entenderse sin poner el foco en la sostenibilidad de los negocios y los proyectos y en su supervivencia en un mercado altamente competitivo (Kung, 2013). Igualmente, el modelo de negocio está ligado a la capacidad de relacionarse mejor con la audiencia y ofrecer valor (Villi & Picard, 2019), en un momento en el que se ha pasado de priorizar el *digital first* a un escenario de *audiences first.* En un contexto de bajado progresiva de la publicidad en medios tradicionales, la búsqueda e instauración de nuevas fuentes e ingresos está estrechamente vinculada con la innovación de los proyectos y la digitalización.

"La perspectiva del modelo de negocio contemporáneo para todas las empresas de medios implica crear nuevos procesos, productos y formas de presentar contenidos, y cambiar las relaciones entre los consumidores y la empresa" (Villi & Picard, 2019, p. 121). La innovación conlleva la creación de modelos de gestión del cambio organizacional (Nissen, 2013).

1. Objetivos

Las preguntas de investigación de este artículo son: ¿cómo se posiciona la prensa local en relación con la innovación? ¿Es la innovación parte de la estrategia empresarial de los medios locales?

Los objetivos de esta investigación son:

- Analizar los procesos de innovación en la prensa de proximidad.
- Examinar en qué estadio se encuentra la prensa de proximidad en relación con las potencialidades del entorno digital y la innovación.
- Estudiar las acciones llevadas a cabo por la prensa de proximidad en el ámbito de la innovación.
- Determinar qué retos y oportunidades trae la innovación en estos medios.

Adicionalmente, las conclusiones de esta investigación incorporarán recomendaciones que puedan ser útiles para el sector, en una voluntad de relacionar investigación con transferencia en el estudio de medios de comunicación.

La hipótesis de partida es que la innovación está sumamente vinculada con la viabilidad de los proyectos, para que pueda integrarse de forma solvente y se fortalezca el periodismo local.

2. Metodología

La investigación se ha desarrollado en base a estudios de caso (Flyvbjerg, 2006; Vennesson, 2008) de periódicos de proximidad de España, como un método útil para analizar fenómenos contemporáneos en relación con su contexto (Yin, 2014).

En concreto, se ha escogido una muestra de diez proyectos de Cataluña, un territorio paradigmático por la gran proliferación de medios locales, que son referencia informativa de las noticias de proximidad en sus respectivos pueblos, ciudades y comarcas. Los medios se han escogido teniendo en cuenta que fueran proyectos de prensa tradicionales, es decir, que hayan nacido en papel y se adapten al digital (dejando fuera los nativos digitales por considerar que encaran retos diferentes). La muestra ha tenido en cuenta criterios de equilibrio territorial, con representación de todas las provincias y más peso en la muestra de la de Barcelona por concentrar un volumen más grande de prensa local.

La muestra de análisis está formada por: *Setmanari de l'Alt Empordà, Revista del Baix Empordà, El 9 Nou, Regió 7, Diari de Sabadell, Revista Alella, Som Garrigues, Segre, El Vallenc* y *Setmanari L'Ebre*.

La investigación se ha desarrollado mediante una metodología cualitativa, que ha consistido en entrevistas semi-estructuradas a las direcciones de periódicos de proximidad. Estas entrevistas han tenido lugar en dos etapas con una misma muestra: primer trimestre de 2020 y último trimestre de 2023, para actualizar los cambios introducidos en la prensa de proximidad en cuanto a innovación. Las personas entrevistades se detallan en la tabla 1.

Tabla 1

Relación de cargos entrevistados en las entrevistas semi-estructuradas1

Medio de comunicación	Persona entrevistada	Cargo que ocupa	Codificación
Setmanari de l'Alt Empordà	Carles Ayats	Director editorial	1
Revista del Baix Empordà	Gerard Xarles	Editor	2
El 9 Nou	Víctor Palomar Agustí Danés	Redactor jefe Director editorial	3
Regió 7	Marc Marcè	Director	4
Diari de Sabadell	Marc Basté	Editor-director	5
Revista Alella	Òscar Pallarès	Redactor jefe	6
Som Garrigues	Miquel Andreu	Jefe de redacción	7
Segre	Joan Cal	Director ejecutivo del Grupo Segre	8
El Vallenc	Francesc Fàbregas	Director	9
Setmanari L'Ebre	Ximo Rambla	Editor-gerente	10

Fuente. Elaboración propia.

Además, se ha llevado a cabo un grupo focal con directores y editores de medios locales miembros de la Associació Catalana de Premsa Comarcal[2]. Participantes en el grupo focal:

- Agustí Danés, director de *El 9 Nou*.
- Carme Paltor, fundadora y coordinadora de la revista bimestral *Setsetset*.
- Joaquim Rambla, gerente del *Setmanari L'Ebre*.
- Joan Carles Codolà, director de la revista mensual *Llumiguia*.
- Josep M. Rué Rubió, presidente de la Associació cultural El Cérvol, que edita la revista *El Cérvol.*
- Francesc Fàbregas, director de *El Vallenc* y presidente de la Associació Catalana de Premsa Comarcal
- Marc Basté, director del *Diari de Sabadell.*
- Núria Piera López, directora de la empresa Publidaser, que gestiona la gerencia de las revistas *La Portada* y *Gol Esports*, entre otros proyectos.

3. Resultados

Los resultados del análisis llevado a cabo se presentan estructurados en cuatro bloques temáticos que agrupan los principales hallazgos de esta investigación, fruto del trabajo de campo.

1. La columna codificación contiene un número al que se hace referencia en los resultados para atribuir cada declaración a la persona entrevistada que la emitió.
El trabajo de campo desarrollado en forma de entrevistas no respeta la paridad de género, puesto que las personas que ocupan las responsabilidades descritas en la tabla son hombres. La autora de esta investigación quiere poner de manifiesto la necesidad de que el sector promueva políticas de igualdad de género para que estos cargos sean más paritarios.
2. El grupo focal tuvo lugar después de una reunión de la Associació Catalana de Premsa Comarcal con los asistentes a la misma, para superar las dificultades de juntar responsables de medios de comunicación local por su dispersión geográfica.

3.1. El papel de las direcciones en innovación

Las estrategias de innovación están poco integradas en la prensa de proximidad. Se ha detectado una actitud reticente a la innovación por parte de las direcciones de los medios, que dificulta que se destinen recursos a este efecto, con afirmaciones como "me niego a la transformación digital" o "estoy en contra del digital" (2) que evidencian una falta de apertura al cambio.

Algunos responsables empresariales de prensa local han manifestado que la web se tiene "porque toca" (9), mientras consideran que el gran valor añadido lo desempeña el papel, con una concepción de que en internet se lee poco y que la juventud tiene escaso interés en la prensa local. La mayoría de los proyectos todavía funcionan con dinámicas de trabajo basadas en los medios tradicionales, si bien algunos han cambiado rutinas de producción para actualizar la web, con equipos de trabajo desde primera hora de la mañana para nutrir de contenido el espacio digital.

Los proyectos de prensa local y comarcal tienen envergaduras pequeñas, lo que podría facilitar la introducción de cambios en los procesos productivos al no implicar estructuras grandes o rígidas. En el grupo focal los participantes estuvieron de acuerdo en que, en tratarse de organizaciones pequeñas, hay menos resistencias para superar a la hora de introducir cambios. Pero, a la vez, unas direcciones poco comprometidas con la innovación propician que exista una leve implicación de los equipos en la toma de decisiones para cambiar dinámicas, como requiere el espacio digital. Se ha detectado que la velocidad de los cambios introducidos es lenta y que estos vienen de arriba abajo (*top down*), de las direcciones al resto de personal. De este modo, los profesionales se sienten ligeramente involucrados en las nuevas estrategias propias del espacio digital.

3.2. Las dinámicas de comunicación digital

En cuanto a los procesos de producción, se usan fórmulas tradicionales en la elaboración de los contenidos que raramente incluyen nuevas narrativas o métodos que permitan explorar formatos innovadores para presentar las informaciones. Los espacios digitales (tanto webs como redes sociales) se utilizan en la mayoría de los casos como simples repositorios de noticias, con formatos y narrativas muy similares a los del papel. Se combina una estructuración de las redacciones con rutinas de trabajo atendiendo a la salida del soporte en papel. Se actualizan las páginas web con temas menos trabajados y se postean las noticias en las redes sociales. En el caso de las temáticas más elaboradas, se cuelgan en internet *a posteriori* y, en algunos casos, solamente para los suscriptores a la vez que están disponibles en papel. "Los contenidos evolucionan", explica el director de un medio (4).

A nivel de recursos humanos, se ha detectado la existencia de profesionales especializados en comunicación digital, como figuras a las que se les asigna el liderazgo de la comunicación por canales virtuales, sobre todo en redes sociales, atendiendo a las dinámicas de estas plataformas. Estos profesionales están muy dedicados a la distribución de información digital, pero generalmente no tienen un papel central en la toma de decisiones que permita introducir cambios que impacten en la estructuración de los proyectos.

La heterogeneidad de la prensa local hace que estos roles especializados en comunicación digital no puedan existir en el caso de medios con redacciones reducidas, de menos de cinco personas. De hecho, se han identificado diferentes velocidades en cuanto a innovación: los proyectos pequeños

se encuentran entre los más recientes a los cambios y con menos recursos para innovar (es el caso de *Setmanari del Baix Empordà* y *Revista Alella*). Aun así, esta investigación pone de manifiesto que el tamaño empresarial no es el único vector que condiciona el grado de innovación, ya que también hay proyectos más grandes, que cuentan con más trabajadores, en los que no se está potenciando la innovación (*El Vallenc, El 9 Nou* y *Setmanari L'Ebre*). Por otro lado, hay innovaciones que se pueden desarrollar gracias a subvenciones públicas. Es el caso de la ayuda que ha recibido la *Revista del Baix Empordà* para reformar su web, aunque esta no se aprovecha para introducir modificaciones notables en la estructura de la plataforma o nuevas funcionalidades, sino como una mera actualización del diseño.

La mitad de los medios locales analizados están explorando el espacio digital y probando cosas nuevas (*Setmanari de l'Alt Empordà*, *Regió 7, Diari de Sabadell, Som Garrigues* y *Segre*). Las *newsletter* son una fórmula para conectar con la audiencia, así como los avances de información en las redes sociales. Existe proactividad para estar pendientes de las tendencias del mercado para aplicarlas en la redacción, como lo demuestra la apertura de perfiles en nuevas redes sociales (como TikTok).

Hay un medio (*Segre*) que ha creado una comisión de innovación transversal que se reúne una vez por semana, incluyendo trabajadores de diferentes perfiles, como un espacio para hablar sobre cómo introducir cambios en los procesos y en las narrativas (cómo se presentan los contenidos). Este proyecto que dedica espacios específicos a pensar la innovación, fruto de una filosofía abierta al cambio, está más avanzado en la digitalización, con incorporación de dinámicas multimedia en la presentación de los contenidos –que impacta también en el modelo de negocio–, y con la incorporación de *branded content* en los contenidos digitales.

Todos los medios analizados disponen de canales digitales, aunque en general se utilizan como repositorio y no para avanzar temáticas. La estrategia mayoritaria es que los temas más trabajados se publiquen primero en el periódico impreso porque es donde la audiencia paga. Por lo tanto, se observa cómo el modelo de negocio –todavía poco claro del digital– es un aspecto que se tiene muy en cuenta a la hora de tomar decisiones en cuanto a la digitalización e innovación. Además, los proyectos que introducen cambios tienden a hacerlo muy vinculados a las estrategias comerciales y a la rentabilidad.

Un grupo de prensa comarcal que integra un periódico, una radio y un canal de televisión (grupo PROSA, editor de *El 9 Nou*) se organiza con equipos que elaboran el contenido para cada soporte, distribuidos por secciones, con reuniones de redacción conjuntas cada dos semanas. Manifiestan que tienen un equipo de web en el centro de la redacción, pero que el *digital first* no lo aplican porque no va de acuerdo con su modelo de negocio, si bien están avanzando en tener más presencia digital. Otros dos medios (*Setmanari Alt Empordà* y *Regió 7*) expresan que el *digital first* se lleva a cabo para potenciar el espacio digital, y que se plantean en una segunda fase instaurar un muro de pago para rentabilizar estos contenidos, una vez la ciudadanía tome el hábito de consumirlos en digital. El registro web permite recopilar más información de los usuarios para guiar la innovación, implicando nuevos perfiles, como analistas de datos y especialistas en márquetin, para poder segmentar las estrategias de contenidos y comerciales. "Los usuarios se pueden registrar de forma opcional desde 2022, y esto nos da más información sobre ellos, nos permite identificar lectores fieles y nos aporta conocimiento para crear una web más especializada en función de lo que funciona, así como trabajar los targets", concreta el director de un medio (1).

Preguntados por hacia dónde va la innovación, los líderes de prensa local manifiestan que querrían utilizar más vídeos y fotos, y servicios específicos para el espacio digital, pero que les haría falta disponer de más recursos y tener personal específico para dedicar los esfuerzos a esto. Si bien las *newsletters* o los pódcast son productos que, con poco esfuerzo de elaboración, dan buenos resultados y permiten llegar a los usuarios utilizando nuevos formatos y narrativas, son recursos todavía poco utilizados en los medios, especialmente los contenidos de audio. Los directivos son conscientes que estos formatos permiten conectar con el público y ofrecer contenidos específicos para áreas de interés determinadas. El sector pone énfasis en la voluntad de probar nuevos proyectos e ideas, pero la falta de personal para desarrollarlas es la limitación más destacada para iniciarlos.

Los directivos de prensa de proximidad no tienen claro hacia dónde articular los cambios. Plantean, por ejemplo, que no saben si emprender acciones de creación de contenido audiovisual e interactivo, o en ampliar sus espacios web. En lo que coinciden es en la voluntad de automatizar procesos y reforzar la marca, con más peso para el digital. A pesar de las limitaciones a la hora de innovar, el valor añadido sigue siendo la información de calidad, y es clave determinar cómo monetizar esta información en el espacio digital.

3.3. La búsqueda de la viabilidad económica

Aunque los ingresos por publicidad tienen una tendencia a la baja desde hace años, los medios locales detectan que el comercio de proximidad todavía da más valor a los anuncios en papel y que el modelo de anuncios digital no juega a favor suyo porque no pueden ofrecer grandes volúmenes de tráfico en los webs. "No es una crisis del periodismo, si no del modelo de negocio de las empresas periodísticas", destaca un editor (10). Otro responsable (7) argumenta que el digital no les supone, todavía, una oportunidad de negocio.

En una voluntad de diversificación del negocio, aparecen apuestas como la organización de eventos en presencial, con la venta de entradas, que supone unos ingresos extra a la vez que permite consolidar la marca en un territorio concreto. Esta voluntad de vincular a la audiencia con la marca también se observa con la oferta de actividades que algunos medios ofrecen a los suscriptores, para fortalecer el *engagement*. Adicionalmente, hay empresas de prensa local que han optado por diversificarse hacia la comunicación corporativa, con una cartera de servicios a terceros en el ámbito de la comunicación empresarial e institucional.

Los motivos para ofrecerlos es que estos servicios permiten aprovechar la experiencia y conocimiento en el área de creación de contenidos, pero también hay preocupación por el hecho de que puedan crear conflictos de intereses o puedan limitar ejercer un periodismo de calidad, fiscalizador y crítico. Para resolver estos problemas, un directivo (3) expresa que han optado por llevar a cabo servicios de comunicación a ayuntamientos fuera del área de cobertura para no colisionar con los intereses periodísticos y crear una subempresa específicamente para esta área de negocio, dentro del grupo de comunicación comarcal. A su vez, los profesionales dedicados a esta rama empresarial no son los mismos periodistas que elaboran las noticias locales, ante una voluntad de diferenciar los perfiles periodísticos de los de comunicación corporativa a terceros.

Otro de los resultados de esta investigación es la detección de una consciencia de que la innovación es necesaria, pero acompañada de una reticencia a introducir cambios dado que los ingresos principales

todavía provienen del papel. Las suscripciones vinculadas al papel y la venta de ejemplares, aunque están disminuyendo, representan todavía el grueso del negocio de los medios analizados.

De hecho, del grupo focal se desprende la preocupación de las direcciones por no tener el modelo de negocio digital claro, dado que no da suficiente rentabilidad económica. Por lo tanto, preocupa la existencia de un negocio digital solvente, aunque desde el sector manifiestan que quieren tener presencia en el espacio digital para estar a punto una vez el modelo de negocio sea rentable.

3.4. Flujos de información en cuanto a innovación

Los medios que forman parte de estructuras empresariales más grandes, como Editorial Prensa Ibérica (que integra diferentes medios de proximidad) han recibido directrices y tienen espacios de intercambio de buenas prácticas dentro del grupo que facilitan que la comunicación fluya y se compartan las experiencias de innovación. El director editorial de Setmanari Alt Empordà argumenta que toman las decisiones juntamente con el equipo de datos y márquetin del grupo, fruto de reuniones mensuales. Las innovaciones van muy vinculadas a la introducción de nuevas estrategias comerciales, utilizando la información de los usuarios. De esta forma, "se optimiza el conocimiento del grupo y del personal especializado en estos temas", explica el gerente (1). Esto permite sumar esfuerzos en los procesos, de forma que lo que unos medios han probado y no ha funcionado, no sea repetido por otros después de compartir los resultados con las empresas del grupo. Del mismo modo, posibilita que profesionales especialistas del grupo asesoren y ayuden a tomar decisiones.

Por otro lado, en prensa que forma parte de un grupo comunicativo de proximidad en un territorio concreto, con medios de diferentes tipologías en los proyectos, se detectan diferentes velocidades en cuánto a la integración de innovación, en función de las prioridades de las empresas y sus direcciones (capital en el nivel de innovación de los proyectos, como se ha comentado).

En todos los casos, tanto los proyectos que forman parte de grupos estatales y autonómicos como los grupos de proximidad e incluso la prensa que no está empresarialmente vinculada con más medios, van a remolque de las dinámicas que se dan en actores más grandes –que impactan en el ecosistema mediático–, con poco pionerismo en implantar innovación ni rapidez en la adaptación a los cambios que se producen en los mercados de comunicación.

Las asociaciones que aglutinan la prensa local, si bien han encargado algunos proyectos a terceros en esta línea, no propician encuentros para intercambiar buenas prácticas y liderar el cambio.

4. Discusión y conclusiones

Esta investigación confirma la tesis de que las dinámicas innovadoras en la prensa de proximidad están estrechamente vinculadas con la búsqueda de un modelo de negocio que garantice su viabilidad. Se refuerzan, por tanto, los postulados apuntados por Gershon (2016), que vincula la innovación con el mercado y el negocio de las organizaciones. Esta es la preocupación principal de las direcciones, que limitan la introducción de cambios por no tener claro cómo rentabilizar el espacio digital. Se ratifica la tendencia de que la prensa de proximidad no utiliza los soportes digitales de acuerdo con

sus potencialidades (Martori, 2023), con razones que se atribuyen a la falta de confianza y solvencia de los ingresos del digital.

Además, una de las conclusiones de este trabajo es que el sector de los periódicos de proximidad espera que la sostenibilidad económica del negocio la encuentren los medios más grandes, para poder aplicar los cambios a escala local, en lugar de liderar la apuesta atendiendo a las particularidades del sector, como son la proximidad con los anunciantes y el número de lectores limitado y concentrado en un espacio geográfico. Los editores esperan una reconversión del negocio para hacer viable la parte digital que, de momento, no ha llegado. Existe una tendencia a pretender que la viabilidad empresarial llegue desde fuera, por parte de medios más grandes que hayan probado un nuevo sistema y les funcione, en lugar de idearlo o probarlo internamente.

Ante la plataformización como dinámica que impacta de lleno en los modelos de negocio de las empresas comunicativas (Helmond, 2015), la prensa local tiene que estudiar cómo se adapta a las tendencias generales y marca agenda propia para garantizar la viabilidad de los proyectos de acuerdo con las especificidades de los mercados locales.

Esta investigación ha observado que la prensa local no tiene equipos destinados específicamente a la innovación. Los directivos argumentan que su día a día es muy exigente y que a menudo no tienen tiempo para explorar qué herramientas y metodologías podrían cambiarse para llegar mejor a la audiencia. Esto ocasiona que la innovación se lleve a cabo con una tendencia de imitación a los medios con áreas de cobertura mayor (estatales e internacionales), sin la instauración de una agenda propia que dirija los cambios a adoptar por los actores del sistema mediático más próximos a la ciudadanía.

Esta tendencia de imitación de medios más grandes permite optimizar y evitar invertir recursos a cambios inciertos, pero a la vez aleja los medios locales de adoptar una filosofía de prueba-error y de apertura al cambio. También descarta la posibilidad abrir camino en función de las necesidades de la prensa local, que tiene características diferentes de otros proyectos de envergadura mayor. La excepción a esta tendencia son una minoría de proyectos que sí exploran y prueban cambios para una buena adaptación a la era digital, para dar respuesta al escenario dinámico que afecta a los hábitos de consumo, también de las audiencias locales.

La búsqueda de espacios destinados a reflexionar sobre los cambios a introducir es una asignatura pendiente en los proyectos: solamente un medio analizado organiza reuniones multidisciplinares para catalizar la innovación. La toma de decisiones sobre innovación tendría que estar integrada en los proyectos, para debatir sobre procesos, formatos y tecnologías a emplear como resultado de la evolución constante de la economía digital, aprovechando las ventajas de ser corporaciones pequeñas, incorporando flexibilidad e implicando a los trabajadores. En contraste, se confirma que la innovación en las redacciones es un proceso *top down* (Paulussen, 2016) en la prensa de proximidad, determinado por sus editores y direcciones y con poca implicación de las plantillas. En este sentido, se han identificado reticencias que limitan el impulso a la innovación y la transformación digital. Lejos de llegar a la fatiga de la innovación (Posetti, 2018), la prensa local tiene poco implicados a los equipos de trabajo en conseguir desarrollar mejorías para adaptarse a las dinámicas digitales.

Aunque la innovación deviene primordial en las empresas comunicativas, no está satisfactoriamente integrada en la prensa local, para adaptar los proyectos a las dinámicas actuales y a los usos de

información por parte de la audiencia. Se identifican diferentes grados de digitalización e instauración de una cultura de la innovación, en función de las preferencias y mentalidad de las direcciones de los medios, que permean en toda la organización. Así, en las redacciones con directores que tienen la innovación como eje del proyecto y la priorizan, se instauran métodos de prueba y error, mientras que cuando las personas al frente de los proyectos no creen en lo digital y en la necesidad de cambios constantes, las redacciones y sus dinámicas son mucho más estáticas.

La investigación pone de relieve que la mayoría de las direcciones de los medios son todavía conservadoras a la hora de introducir cambios. Por lo tanto, el papel de los responsables es clave, por delante de otras cuestiones como el número de trabajadores o la estructura de las redacciones. Así, la existencia de una filosofía innovadora y abierta al cambio no se puede vincular únicamente a la envergadura de los proyectos, ya que en medios con el mismo número de trabajadores se encuentran velocidades diferentes. Sí se puede concluir que los más pequeños presentan más barreras y tienen menos recursos.

La viabilidad del negocio requiere diversificar los ingresos, fruto de la bajada de inversión de los anunciantes y de la disminución de venta de ejemplares en papel. Los medios están explorando fórmulas como el *branded content* en las páginas web, así como las actividades y eventos que involucran a la audiencia y posicionan la marca, y los servicios a terceros. Esta última línea de negocio es un tema controvertido, ya que a la vez que se aprovecha la experiencia en comunicación de los trabajadores de la prensa local puede suponer conflicto de interés. Por ello, se ha observado la precaución de diferenciar esta rama del negocio de la propiamente periodística.

Aunque el sector cuenta con asociaciones que agrupan las cabeceras de proximidad, y en estas se producen encuentros en los que se tratan los retos de la prensa, hay una falta de intercambio de ideas y buenas prácticas específicamente sobre innovación. El flujo de información en relación con la adaptación digital e instauración de nuevos métodos y procesos tiene lugar en medios de comunicación que forman parte de estructuras empresariales más amplias, como es el caso de Editorial Prensa Ibérica, lo que facilita trabajar con personal experto para propiciar cambios. A menudo, las innovaciones se vinculan más con establecer nuevas estrategias comerciales que con las prácticas periodísticas y, por tanto, están estrechamente relacionadas con la línea de negocio.

La prensa de proximidad se encuentra en una fase muy iniciática en cuanto a la innovación: la experimental, según los estadios identificados por Dönders (2019). De este modo, las empresas tendrían que ir superando etapas hasta llegar a una dinámica de madurez, con un diseño de estrategias sólidas coherentes con la situación del mercado comunicativo. Entre los retos a hacer frente, la prensa local deberá incluir especialistas en datos para poder introducir innovaciones que guíen decisiones comerciales óptimas, basados en una información mayor de los usuarios. Esta tendencia de momento sólo la han podido explorar unos pocos proyectos, integrados en grupos empresariales.

En definitiva, los periódicos locales no tienen una cultura innovadora instaurada y este artículo concluye que hay una falta de rumbo para mancar un modelo de negocio sostenible. Esta investigación presenta limitaciones, en concretarse el análisis en la intersección entre innovación y viabilidad. Se detecta, en este sentido, la posibilidad de explorar en futuras investigaciones los nuevos perfiles requeridos en la prensa de proximidad en el contexto de plataformización, y cómo se están organizando las plantillas ante retos que requieren más análisis de datos y conocimiento de

audiencias, nuevas habilidades comerciales y curación de contenidos, entre otros aspectos. También se propone analizar las audiencias de prensa local, para determinar cómo estos medios pueden llegar mejor a sus usuarios.

Agradecimientos y fuentes de financiación

Parte del trabajo de campo de este artículo ha sido llevado a cabo con la ayuda de la financiación recibida por parte de la Associació Catalana de Premsa Comarcal (ACPC), en el marco del X Premi en recerca universtiària Premsa Comarcal.

Semblanza de la autora

Aida Martori Muntsant es profesora lectora del Departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) y miembro del Grupo de Investigación en Estructura y Políticas de Comunicación Daniel Jones. Sus líneas de investigación son: medios de servicio público, medios locales, digitalización y transmedia. Ha sido investigadora visitante en la University of Glasgow y la University of Illinois at Urbana-Champaign, y profesora invitada en la Bezalel Academy of Arts and Design de Jerusalem. Ha recibido premios de investigación por parte del Consell de l'Audiovisual de Catalunya y por la Associació Catalana de Premsa Comarcal.

Referencias

Domínguez, D., & Visa Barbosa, M. (2013). El periodisme digital de proximitat. Història i usos actuals. Estudi de VilaWeb local i del portal Madridiario. *Anàlisi, quaderns de comunicació i cultura*, (43), 29-42. bit.ly/3SIhj9d

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, *19*(6), 595-601. https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.05

Corominas, M., & Martori, A. (2022). COVID-19 i comunicació a Catalunya: accentuació de tendències. En A. Domingo & M. Barceló. *Les mutacions socials de la COVID-19* (pp. 57-82). Institut d'Estudis Catalans. https://doi.org/10.2436/15.3000.02.4

Costera, I. (2010). Democratizing Journalism? Realizing the citizen's agenda for local news media. *Journalism Studies*, *11*(3), 327-342. https://doi.org/10.1080/14616700903500256

Costera, I. (2020). What does the audience experience as valuable local journalism?: Approaching local news quality from a user's perspective. En A. Gulyas & D. Baines. *The Routledge companion to local media and journalism* (pp. 357-367). Routledge. https://doi-org.are.uab.cat/10.4324/9781351239943

Dönders, K. (2019). *Public service media between theory, rules and practice*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.4324/9781351105569

Drulă, G. (2015). Formas de la convergencia de medios y contenidos multimedia. Una perspectiva rumana. *Comunicar*, *44*(22), 131-140. https://doi.org/10.3916/C44-2015-14

Dwyer, T. (2010). *Media convergence.* McGraw-Hill Education, Open University Press.

Firmstone, J. (2016). Mapping Changes in Local News. *Journalism practice*, *10*(7), 928–938. https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1165136

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, *12*(2), 219-245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

García-Avilés, J. A. G., Prieto, M. C., Kaltenbrunner, A., Meier, K., & Kraus, D. (2009). Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (38), 173-198. bit.ly/3IpcixL

Gershon, R. A. (2016). *Digital media and innovation: Management and design strategies in communication*. Sage Publications.

Guillamet, J. (2013). Periodisme i història, en un canvi de cicle. *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, *30*(1), 9-23. bit.ly/49qAXxO

Hanusch, F. (2015). A different breed altogether? Distinctions between local and metropolitan journalism cultures. *Journalism Studies*, *16*(6), 816-833. https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.950880

Helmond, A. (2015). The Platformization of the Web: Making Web Data Platform Ready. *Social Media & Society*, *1*(2). https://doi.org/10.1177/2056305115603080

Hess, K. (2013). Breaking boundaries: Recasting the "local" newspaper as "geo-social" news in a digital landscape. *Digital Journalism*, *1*(1), 48-63. https://doi.org/10.1080/21670811.2012.714933

Jenkins, H. (2010). Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus. *Continuum*, *24*(6), 943-958. https://doi.org/10.1080/10304312.2010.510599

Jenkins, H., & Deuze, M. (2008). Editorial. Convergence culture. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, *14*(1), 5-12. https://doi.org/10.1177/13548565070844

Jensen, K. B. (2010). *Media convergence: The three degrees of network, mass and interpersonal communication*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003199601

Kolodzy, J. (2006). *Convergence journalism: Writing and reporting across the news media*. Rowman&Littlefield.

Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. Legacy Media's Big Challenges. En T. Storsul & A.H. Krumsvik (eds). *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (pp. 9-12). Nordicom.

Martori, A. (2023). Las dinámicas multimedia y transmedia en la prensa de proximidad: ¿utopía o realidad? Un análisis del caso catalán. *Revista Mediterránea de Comunicación*. *14*(2), 299-309. https://doi.org/10.14198/MEDCOM.23868

Masip, P., Micó, J. L., & Domingo, D. (2010). *La convergència comunicativa a la premsa local i comarcal: noves perspectives per a la informació*. Generalitat de Catalunya. bit.ly/3T3i9yx

De Moragas, M. Garitaonandía, C., & López, B. (1999). *Televisión de proximidad en Europa. Experiencias de descentralización en la era digital*. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Murdock, G. (2000). Digital Futures: European Television in the Age of Convergence. En J. Wieten, G. Murdock y P. Dahlgren (Eds.), *Television across Europe. A Comparative Introduction*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781446220344

Nafría, I. (2019). Pròleg. En E. Canovaca. *El periodisme digital amb valor. Claus per a la sostenibilitat de la premsa.* Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

Nielsen, R.K. (2015). *Local journalism: The decline of newspapers and the rise of digital media*. IB Tauris.

Nissen, C. S. (2013). Organisational Culture and Structures in Public Media Management. In Search of a Model for the Digital Media?. En M. Glowacki & L. Jackson. *Public Media Management for the Twenty-First Century: Creativity, Innovation, and Interaction* (pp. 81-102). Routledge.

Noam, E. M. (2016). *Who owns the world's media: Media concentration and ownership around the world*. Oxford University Press.

Paulussen, S. (2016). Innovation in the Newsroom. En T. Witschge, C.W. Anderson, D. Domingo, & A. Hermida. *The SAGE handbook of digital journalism* (pp. 192-206). SAGE.

Posetti, J. (2018). *Time to Step Away from the 'Bright, Shiny Things'? Towards a Sustainable Model of Journalism Innovation in an Era of Perpetual Change*. The Reuters Institute for the Sutdy of Jorunalism Research Report. University of Oxford. https://doi.org/10.60625/risj-kmpg-q993

Prado, E. (2004). *La televisión local entre el limbo regulatorio y la esperanza digital*. Documento de Trabajo 60/2004. Fundación Alternativas.

Prado, E., & de Moragas, M. (2002). Les televisions locals a Catalunya. De les experiències comunitàries a les estratègies de proximitat. *Quaderns del CAC*, número extraordinario. Consell de l'Audiovisual de Catalunya.

Salaverría-Aliaga, Ramon; García-Avilés, José A., & Masip, Pere. (2010). Concepto de convergencia periodística. En X. López & X. Pereira (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 41-64). Servicio Editorial de la Universidad de Santiago de Compostela.

Scolari, C. A. (2013). Lostology: Transmedia storytelling and expansion/compression strategies. *Semiotica,* (195), 45-68. https://doi.org/10.1515/sem-2013-0038

Straubhaar, J. D. (2008). *Rethinking Cultural Proximity: Multiple Television Flows for Multilayered Cultural Identities*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA.

Vennesson, P. (2008). 12 Case studies and process tracing: theories and practices. En D. Della Porta & M. Keating. *Approaches and methodologies in the social sciences* (pp. 223-239). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511801938.013

Villi, M., & Picard, R. G. (2019) Transformation and Innovation of Media Business. En M. Prenger & M. Deuze. *Making Media. Production, practicies, and professions* (pp. 121-132). Amsterdam University Press. https://doi.org/10.1017/9789048540150.009

Westlund, O., Krumsvik, A., & Lewis, S.C. (2021) Competition, Change, and Coordination and Collaboration: Tracing News Executives' Perceptions About Participation in Media Innovation. *Journalism studies,* 22(1), 1-21. https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1835526

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods.* Sage.

Zaragoza-Fuster, M. T., & García-Avilés, J. A. (2022). Public Service Media laboratories as communities of practice: implementing innovation at BBC News Labs and RTVE Lab. *Journalism Practice*, 1-19. https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2088602