

Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

**Professorat
tutor:**

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

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

Català:

Castellà:

Anglès:

SUMARI

1. INTRODUCCIÓ.....	3
1.1. Presentació del tema	3
1.2. Justificació del tema triat	3
1.3. Distribució del treball.....	6
1.4. Objecte d'estudi	7
2. MARC TEÒRIC.....	8
3. HIPÒTESIS.....	24
4. METODOLOGIA.....	25
4.1. Elaboració del context.....	26
4.2. Elaboració de l'anàlisi	26
5. CANVI EN EL MODEL DE NEGOCI DE LA PREMSA DIGITAL	28
5.1. Cas espanyol	28
5.2. Cas americana	36
6. LA PREMSA ESPORTIVA A ESPANYA	41
6.1. Primeres publicacions.....	41
6.2. Premsa esportiva a principis del segle XX.....	42
6.3. Naixement de la premsa diària esportiva	43
6.4. Digitalització de la premsa esportiva	44
6.5. Importància del periodisme esportiu.....	46
6.6. Principals capçaleres esportives a l'actualitat	49
7. MUNDO DEPORTIVO	52
7.1. Història	52
7.2. El diari a l'actualitat	56
7.3. Número de lectors i usuaris web	56
8. SPORT.....	59
8.1. Història	59
8.2. El diari a l'actualitat	60
8.3. Número de lectors i usuaris web	61
9. COMPARACIÓ DEL NÚMERO DE LECTORS I USUARIS WEB DEL MUNDO DEPORTIVO I L'SPORT	63
10. COMPARACIÓ DE LA POSICIÓ I EL TRÀFIC WEB DEL MUNDO DEPORTIVO I L'SPORT	65
10.1. Posició.....	66
10.2. Tràfic	67

11. ESTRATÈGIA DIGITAL DEL <i>MUNDO DEPORTIVO</i> I <i>L'SPORT</i>	77
12. CONCLUSIONS.....	84
13. BIBLIOGRAFIA	90
14. ANNEXOS	103

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Presentació del tema

El present Treball de Fi de Grau té com a tema el debat actual sobre el canvi del model de negoci de la premsa digital cap a un model que incorpori la subscripció dels usuaris i se centra en descriure i comparar les estratègies per aconseguir i retenir audiència que segueixen els dos diaris esportius catalans més influents: *Mundo Deportivo* i *Sport*.

1.2. Justificació del tema triat

El sector de la premsa ha viscut molts canvis en els darrers anys. Primer, es va veure afectat per l'arribada del digital i la conseqüent migració de molts lectors del format tradicional a les pantalles. Això va suposar, alhora, que la inversió publicitària, d'una banda, disminuís a la premsa en paper mentre que, d'altra banda, augmentava en el format digital.

Els diaris espanyols, en la seva gran majoria, van apostar per oferir els continguts de manera gratuïta en la seva versió digital. Així doncs, els seus ingressos es basaven en la publicitat. Això suposava que hi hagués una lluita constant entre les capçaleres per aconseguir el major número d'audiència i, d'aquesta manera, assolir una bona posició dins del rànquing d'audiències. Aquesta guerra pel volum es deu al fet que les agències de publicitat tenien molt en compte aquests rànquings i, per tant, destinaven una major part de la seva inversió en aquelles capçaleres que tinguessin més lectors.

Els diaris digitals, doncs, van haver de buscar estratègies per tal de recollir el major número de lectors possibles. Entre aquestes, es trobava el *clickbait*, és a dir, fer titulars que cridessin l'atenció, molts cops sensacionalistes, per tal d'aconseguir el 'clic' de l'usuari. Una altra estratègia, en aquest cas inorgànica, consistia en la compra de tràfic a Facebook. D'aquesta manera, es feia promoció de les publicacions en aquesta xarxa social i es multiplicava l'abast dels enllaços.

Actualment, però, s'està produint un canvi dins del negoci de la premsa digital. Els mitjans, en la seva majoria, estan comprovant que la publicitat no aporta els ingressos suficients per garantir la seva sostenibilitat. Això suposa que han de buscar noves

formes de finançament, com ara murs de pagament que comportin la subscripció dels usuaris. En conseqüència, la premsa digital està experimentant un canvi d'enfocament on, quan fins ara l'important era el número de lectors, ara aquesta importància recau en la seva qualitat, és a dir, que els lectors siguin recurrents i fidels a la capçalera de manera que, en cas d'aplicar un mur, estiguin disposats a subscriure's i pagar la quota.

A més, les agències de publicitat s'han tornat més exigents, i ja no només demanen volum d'audiència, sinó que busquen perfils més concrets. Per tal de poder complir amb les expectatives de les agències, ja que, tot i aplicar un mur de pagament, continuen sent una font de finançament important, cal buscar una forma de recollir les dades dels lectors (edat, sexe, residència...) per tal d'oferir una publicitat més personalitzada. Per aconseguir aquesta informació, és necessari aplicar el registre dels usuaris.

Així doncs, d'una banda les noves exigències de les agències de publicitat estan provocant que els diaris digitals es vegin en la necessitat que els seus usuaris es registrin i, d'altra banda, la cerca d'una font d'ingressos que asseguri la sostenibilitat del mitjà ha provocat que moltes de les grans capçaleres es plantegin aplicar un model de subscripció.

De fet, en el panorama internacional, els murs de pagament són habituals en moltes publicacions com ara *The New York Times*, *The Wall Street Journal* o *Financial Times*, entre d'altres. Ara, sembla ser que ha arribat el moment per la premsa espanyola, i la majoria dels grans grups de comunicació tenen sobre la taula el debat del mur de pagament.

A Espanya, hi ha moltes capçaleres regionalistes que ja apliquen murs de pagament. També és el cas dels nadius digitals, com ara *Eldiario.es* o *El Español*, que des dels seus inicis disposaven d'un model de subscripció. Dins de l'àmbit generalista, però, fins ara cap de les grans capçaleres comptava amb aquests murs. *El Mundo* ha estat la pionera a Espanya dins d'aquest àmbit, amb un model *freemium* des d'octubre de 2019. D'altra banda, *El País* i l'*ABC* tenen pensat aplicar un mur a partir dels mesos de maig i juny, respectivament.

Pel que fa a la premsa esportiva, en canvi, encara no es parla d'aquest salt al pagament. Tot i això, Unidad Editorial, Prisa, Godó i Prensa Ibérica, grups dels diaris *Marca*, *As*, *Mundo Deportivo* i *Sport*, respectivament, estan començant a aplicar *paywalls* en algunes de les seves capçaleres generalistes i regionalistes, per tant, pot ser que en un futur els acabin establint també en la seva premsa especialitzada.

Així doncs, tenint en compte la situació actual, es va constatar la importància de fer el Treball de Fi de Grau sobre el canvi del model de negoci en el sector de la premsa digital i les estratègies de posicionament a Internet, ja que es tracta d'un tema d'actualitat i que podria resultar de molt interès per tots aquells diaris que disposen d'una versió en digital i que es troben en aquest debat del salt al pagament, o que simplement volen conèixer quines estratègies són més eficients per tal de maximitzar l'audiència amb la mínima despesa, així com retenir-la.

Tanmateix, la premsa digital és una de les principals fonts d'informació de la societat, per tant, es tracta també d'un tema d'interès general, ja que aquest canvi en el model de negoci afecta a tots els usuaris d'aquest mitjà.

A més, el cas d'estudi s'ha centrat en la premsa esportiva, ja que és el tipus de premsa especialitzada que té més èxit en el mercat espanyol. Altrament, aquest sector encara no ha desenvolupat un model de subscripció en cap de les principals capçaleres. Per tant, resulta interessant conèixer el punt de vista dels encarregats dels principals diaris esportius espanyols, concretament dels diaris catalans *Mundo Deportivo* i *Sport*, per tal de saber quina és la seva perspectiva respecte al canvi de model de negoci i si afecta a la seva especialitat, quines estratègies segueixen i quins canvis han experimentat en aquestes, i també quines perspectives tenen respecte el seu model d'ingressos.

Les quatre principals capçaleres esportives espanyoles, per ordre de més a menys audiència, són: *Marca*, *As*, *Mundo Deportivo* i *Sport*. Tot i això, les dues primeres s'editen a Madrid, mentre que les altres dues s'editen a Barcelona, per tant, dins del territori català són les dues capçaleres amb més influència. A més, aquests dos diaris són comparables, ja que tracten continguts similars i s'enfoquen a un mateix públic. Així doncs, la proximitat territorial i la possibilitat de comparació són els motius pels

quals s'ha triat el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* per analitzar la seva estratègia digital a l'hora d'aconseguir i retenir l'audiència. D'aquesta manera, es permetrà veure quin dels dos models és més eficient pel que fa a la quantitat i a la qualitat de la seva audiència i potser, així, es podrà demostrar com un model menys basat en la compra de tràfic en xarxes, i més basat en la fidelització dels usuaris, està més enfocat per a un model de negoci de pagament.

1.3. Distribució del treball

Un cop exposat el marc teòric amb les diferents declaracions que justifiquen aquest canvi en el model de negoci de la premsa digital, el treball es divideix en dues parts: context i anàlisi. En la part de context, es troba un primer apartat on s'explica el debat actual sobre el canvi de model de negoci dins del mercat espanyol, així com el cas de la premsa americana. En segon lloc, el treball se centra en la premsa esportiva a Espanya, on s'explica la seva història, el procés de digitalització, la importància del periodisme esportiu, i quines són les principals capçaleres esportives dins del territori espanyol, amb dades d'audiència tant en paper com en digital.

A partir d'aquí, comença la part d'anàlisi, la qual es divideix en tres seccions. La primera, se centra en descriure les dues capçaleres del cas d'estudi: *Mundo Deportivo* i *Sport*. De cadascuna, s'explica la seva història, la situació del diari a l'actualitat, i el número de lectors i usuaris web. A més, al final de l'apartat es fa una comparació entre la xifra de lectors en paper i en digital dels dos diaris. El segon punt dins de la part d'anàlisi consisteix en una comparació entre la posició tant a nivell espanyol com global, així com el tràfic de les dues capçaleres. Finalment, el tercer punt de l'anàlisi es basa en la comparació de les estratègies dels dos diaris esportius a partir de les entrevistes realitzades al subdirector del *Mundo Deportivo*, Hèctor Coca, a l'actual director de *La Vanguardia*, Jordi Juan, i al director adjunt de l'*Sport*, Xavier Ortuño. Aquestes entrevistes es poden veure completes a l'apartat d'Annexos. Per últim, es recullen les conclusions extretes a partir de la comparació de les dades recollides durant la realització del treball.

1.4. Objecte d'estudi

El Treball de Fi de Grau té com a objectiu general estudiar les diferents estratègies a nivell quantitatiu i qualitatiu que segueixen el *Mundo Deportivo* i *l'Sport* per aconseguir èxit d'audiència a Internet, tant pel que fa al número d'usuaris com a la seva retenció. En definitiva, es vol comparar les tàctiques d'aquests dos diaris per tal de saber quin dels dos models és més eficient i està més enfocat a un model de subscripció. Aquest objectiu general es pot completar amb un conjunt d'objectius específics:

- ➔ Mostrar el debat actual que s'està produint entre les grans capçaleres espanyoles pel que fa al seu model de negoci digital.
- ➔ Analitzar els motius pels quals s'està produint aquest canvi en el model de negoci.
- ➔ Definir tots aquells conceptes que tenen a veure amb el negoci de la premsa digital.
- ➔ Estudiar la història i el procés de digitalització de la premsa esportiva a Espanya, així com la rellevància social del periodisme esportiu.
- ➔ Comparar altres aspectes del *Mundo Deportivo* i *l'Sport* a més de les seves estratègies, com ara les seves dades d'audiència en paper i en digital, el seu posicionament i dades relacionades amb el seu tràfic (temps a la pàgina, número de pàgines vistes, taxa de rebot...).
- ➔ Reflexionar sobre l'afectació que té el canvi de model de negoci sobre la premsa esportiva i si cal que segueixi el mateix camí que les principals capçaleres generalistes espanyoles.

2. MARC TEÒRIC

Aquest marc teòric tracta de recollir les diferents teories i estudis que posen en relleu el debat sobre el canvi del model de negoci en la premsa digital que es troba vigent actualment i que es plantegen molts dels principals grups periodístics.

En primer lloc, es parla dels canvis que ha patit el periodisme i com s'ha vist afectat per la digitalització en els darrers anys, tant pel que fa als hàbits de consum dels usuaris com a la migració dels ingressos publicitaris del paper al digital. A continuació, es descriu el model de negoci que van seguir la major part de les capçaleres un cop es van endinsar en el món digital, basat en oferir continguts de forma gratuïta i dependre únicament dels ingressos provinents de la publicitat.

Un cop aportades les declaracions pertinents, s'explica la transformació del model de negoci que s'estan plantejant algunes de les grans capçaleres, mentre que d'altres ja ho estan duent a terme. A causa del reduït volum dels ingressos publicitaris, la premsa digital es planteja un model basat en un mur de pagament on la importància recau en la qualitat de l'usuari, és a dir, que sigui lleial i fidel al lloc web, per sobre de la quantitat.

Un cop explicat l'actual canvi de model de negoci, s'introdueix la premsa esportiva i s'explica la seva importància i repercussió social per tal que es pugui entendre l'elecció d'aquesta modalitat periodística com a cas d'estudi. Finalment, s'introdueixen les quatre principals capçaleres esportives d'Espanya per conèixer quins són els diaris d'especialitat esportiva més influents al país.

El periodisme ha estat objecte de canvi des dels seus inicis. En tots els moments històrics on s'assenyala una revolució, un descobriment o variacions en els sistemes de comunicació, el periodisme s'ha esforçat a aprendre de les naixents eines, de les actituds del públic i del consum de dades per tal d'adaptar el seu model de negoci a un patró sustentable i rendible que compleixi amb els hàbits d'una societat susceptible a la novetat. Per tant, els diferents canvis en el context i l'audiència han estat els causants de les diferents modificacions en els processos de producció, distribució i comercialització de la informació (Puente, 2019)¹.

¹ Puente Martínez, G. (2019). *El periodista en la era digital: transformaciones y cambios del oficio periodístico en la prensa escrita* (tesi de pregrau). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperat de:

Tal com explica Ramón Tijeras a *La revolución digital en España (1998 – 2015)*, al llarg dels últims vint anys, el sector dels mitjans de comunicació a Espanya ha sofert una bolcada radical a causa de la crisi que es va precipitar entre 2008 i 2013, a la irrupció de les noves tecnologies vinculades a Internet i les xarxes socials, i a l'esclat dels moviments socials que han donat lloc a l'aparició de nous partits polítics (Tijeras, 2018).

Així doncs, durant les últimes dues dècades, el desenvolupament d'Internet ha suposat un canvi radical pels mitjans de comunicació. Com explicava Andreu Casero-Ripollés a *Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital*, la digitalització ha introduït nombrosos canvis en el sistema comunicatiu. La producció de continguts, les rutines de treball, els suports i estratègies de distribució i els models de negoci han sofert importants alteracions. També els patrons de consum del públic han viscut profundes transformacions que han modificat substancialment les seves dinàmiques tradicionals (Casero-Ripollés, 2012).

Amb l'aparició dels mitjans online, s'ha produït una migració progressiva dels lectors d'un mitjà de pagament en paper a solucions digitals gratuïtes. A l'any 2011, Bernardo Díaz Nosty, a *La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel...*, escrivia "Durant els tres últims anys, els diaris han sofert minvaments dramàtics en els dos pilars que els donen estabilitat: les ventes, especialment afectades per la migració dels lectors al suport digital, i la publicitat, sense que el creixement de la inversió comercial en les edicions digitals marqui expectatives de rendibilitat que equilibrin l'economia del mitjà" (Díaz, 2011).

Segons les xifres de l'informe *Los medios tradicionales en la ola digital*², publicat per Ymedia Vizeum al juliol de 2019 amb dades de l'EGM, CCS i les diferents eines de comScore, al mitjà de la premsa també ha caigut en els darrers anys la penetració en el suport tradicional, el paper, mentre que ha crescut la penetració en digital. L'any

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16497/El%20periodista%20en%20la%20era%20digital%20transformaciones%20y%20cambios%20d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

² Ymedia Vizeum (2019). Los medios tradicionales en la ola digital. Recuperat de:

<https://es.slideshare.net/YmediaVizeum2019/los-medios-tradicionales-en-la-ola-digital>

2013, a Espanya la penetració diària de la premsa en paper era del 32,6% i en digital del 19,3%. Al 2019, en paper ha estat del 22,7%, mentre que al digital del 27,5%.

De fet, en el context espanyol, la penetració de la premsa digital supera a la del suport tradicional des de 2017, quan en paper la xifra de penetració diària va ser del 24,5%, mentre que online del 27,1%. Si es té en compte l'impacte dels dos formats des del 2013 fins l'actualitat, el millor any per la premsa digital ha estat el 2018, amb una penetració diària del 28,8%. Per tant, al 2019 aquesta xifra es va reduir un 1,3% respecte l'any anterior. D'altra banda, el descens de la penetració de la premsa en paper és progressiu, de manera que el pitjor any per a aquesta ha estat al 2019, amb un 0,3% menys que al 2018 (Ymedia Vizeum, 2019).

Així doncs, conforme la penetració d'Internet a la societat ha anat augmentant en els últims anys, s'ha produït un canvi en els hàbits de consum de la informació, el que ha suposat un important transvasament de l'audiència d'altres suports a Internet (Solís, 2016)³. Per tant, aquests diferents canvis en la forma de consumir els mitjans de comunicació provocats per la digitalització van obligar a totes les empreses operants d'aquests mitjans a replantejar-se els seus models de negoci per tal d'estar preparats en el moment de la consolidació de l'entorn digital.

En definitiva, tal com explica Argishti Zakharyan a *Análisis de los modelos de negocio de periódicos digitales españoles* (2018), amb el començament de l'era digital, els diaris van veure l'oportunitat d'aconseguir un major nombre de consumidors potencials. Tot i això, l'entrada de nadius digitals ha generat una major competència en el mercat, la qual cosa ha plantejat qüestions relacionades amb si tots els diaris tenen cabuda en el mercat i quines són les estratègies dels diaris digitals per a generar beneficis (Zakharyan, 2018).

De la mateixa manera que la premsa, durant els darrers anys les estratègies de màrqueting i publicitat també han hagut de transformar-se per tal d'adaptar-se als nous hàbits i tendències dels consumidors. Si es té en compte l'evolució comparativa de la

³ Solís Baena, Jorge (2016). *La evolución de los periódicos digitales frente a los convencionales como soporte publicitario* (tesi doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperat de: <https://eprints.ucm.es/38141/1/T37394.pdf>

inversió publicitària a diaris en paper i a Internet entre els anys 2000 i 2012 elaborada per Infoadex⁴, s'observa com, a partir del 2006, la inversió publicitària a Internet es va disparar, mentre que als diaris va anar baixant poc a poc, fins a creuar-se amb les xifres d'Internet al 2012 i, per primera vegada, intercanviar les seves trajectòries.

Tal com explica Ramón Tijeras a *La revolución digital en España (1998-2015)*, Google va irrompre l'any 2000 amb Adwords, i al 2006 presentava Google News, al mateix temps que comprava YouTube. Així, va arrabassar immediatament el negoci dels classificats als diaris tradicionals. Va ser a partir d'aquest moment quan la inversió publicitària en mitjans impresos va començar a patir una caiguda de la qual no s'ha tornat a recuperar. De fet, segons les dades del *Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2013*, entre 2007 i 2013 els ingressos per publicitat en mitjans convencionals espanyols es va reduir gairebé a la meitat, passant d'una inversió de 1.894 milions a 662 milions d'euros.

Des de llavors, any rere any, la inversió publicitària en paper ha patit un descens paulatinament, mentre que la inversió en premsa digital s'ha disparat. Segons els darrers índexs de inversió publicitària elaborats per Media Hotline i Arce Media⁵, entre l'any 2018 i el 2019 es va produir un descens de la inversió publicitària en paper d'un 9,9%, mentre que va augmentar un 10,8% en premsa digital. Es tracta del descens més pronunciat des del 2014 fins a l'actualitat en el cas de la premsa tradicional, passant d'una inversió de 662 milions d'euros al 2013 a una de 438,5 milions al 2019. D'altra banda, l'increment de la inversió en premsa digital més gran es va produir entre 2014 i 2015, amb un 17% de diferència respecte a l'any anterior.

Per tant, la digitalització va suposar el gran creixement de la inversió publicitària a la xarxa mentre que, per contra, cada vegada es destinaven menys partides pressupostàries als diaris en paper. El desastre es va fer patent amb la descomposició dels gegants de la comunicació espanyola, amb el grup Prisa al capdavant, que va

⁴ Sánchez Revilla, M. (2013). *Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2013*. Recuperat de: <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2013.pdf>

⁵ Arce Media i Mediahotline (2019). *Índice Inversión Publicitaria, 2019*. Recuperat de: http://www.arcemedia.es/wp-content/uploads/2020/02/informe_i2p_2019.pdf

començar un procés de desinversions que li va portar a vendre tota la seva divisió audiovisual (Tijeras, 2018)⁶.

Així doncs, veient que els ingressos publicitaris anaven cap a la baixa en la premsa escrita, els mitjans tradicionals van haver de readaptar la seva estratègia per tal d'aconseguir aquests ingressos en una nova versió digital. Per tant, en un primer moment, quan els mitjans convencionals van fer el pas de crear la seva versió digital, van optar majoritàriament per un model de negoci basat en els ingressos publicitaris⁷.

Tal com explica Gonzalo Giráldez a *Evolución del negocio de la prensa española (2011-2016) y visión de sus principales grupos editoriales ante la búsqueda de un nuevo modelo de negocio* (2019), l'arribada d'Internet va suposar el consum gratuït de les notícies que tant costava produir als editors, incloent els costos de producció i distribució, i els sous del personal. Molts editors van decidir llavors oferir els seus continguts a Internet també sota murs de pagament o subscripcions, però el model llavors no va funcionar; quan els lectors es topaven amb una capçalera restringida al pagament, simplement optaven per anar-se a una altra diferent (Giráldez, 2019). Segons l'informe sobre el futur de la premsa *2018 Global Digital Subscription Snapshot*⁸ elaborat per CeleraOne i FIPP, l'any 2012, el 10% dels ingressos a la premsa digital provenia de la subscripció i el 90% de la publicitat.

El motiu pel qual l'aplicació d'un mur de pagament no va funcionar és l'escassa inclinació al pagament que caracteritza al consumidor espanyol de continguts digitals. Segons explicava al 2013 el professor de Periodisme de la Universitat de Navarra, Ramón Salaverría, "Espanya és un dels llocs on menys funciona la compra de continguts musicals i audiovisuals. A més, les empreses de comunicació espanyoles, a diferència de les anglosaxones, han tingut poca voluntat d'innovació en l'àmbit dels mitjans digitals. Han canviat el model de negoci sense canviar el producte. Excepte

⁶ Tijeras, R. (2018). *La revolución digital en España (1998 – 2015)*. Comunicación 21, núm.9, p.4. Recuperat de: <http://comunicacion21.com/wp-content/PDF/Nueve/Digital1.pdf>

⁷ Álvarez-Monzoncillo, J.M., de Haro Rodríguez, G., López-Villanueva, J. (2016): *Spanish media in a new digital world: The great bonfire of the vanities*, Icono 14, volumen 14 (2), pp. 9-45. Recuperat de: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/998/562>

⁸ CeleraOne i FIPP (2018). *2018 Global Digital Subscription Snapshot*. Recuperat de: <https://fipp.s3.amazonaws.com/media/documents/2018%20Digital%20Subscription%20Snapshot.pdf>

RTVE, cap mitjà té un laboratori d'innovació tecnològica i explotació de formats", deia Salaverría. En la seva opinió, en el mercat nacional no es va reflexionar sobre el model de producte.

Coincidia amb Salaverría l'opinió d'Ismael Nafría, director d'Innovació Digital del Grup Godó. Segons deia, "A Espanya, la cultura del pagament per continguts digitals no és molt imperant. En part perquè els mitjans hem ofert productes d'accés gratuït de molt bon nivell, amb la qual cosa hem malacostumat a la gent". També, afegia que "Cobrar per la informació que té tothom és difícil, però per la informació que aporta un valor afegit i que, en el conjunt de la teva oferta, et converteix en un element exclusiu, és molt lògic que pugui arribar a funcionar".

A l'any 2013, José Vicente García Santamaría, María López Aboal i M^a Dolores Clemente Fernández explicaven a *La organización de las redacciones en los Nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio*, com una bona part dels diaris nadius digitals espanyols, tant els de recent irrupció, com aquells que van sorgir abans de l'any 2010, basaven la major part de les seves expectatives d'aconseguir ingressos en la publicitat online i, en alguns casos concrets, en un model mixt que combinés publicitat amb subscripcions, o fins i tot amb diferents formes de micromecenatge (García, López y Clemente, 2013)⁹.

També al mateix any, Andreu Casero Ripollés i Jessica Izquierdo Castillo explicaven a *Between decline and a new online business model: the case of the Spanish newspaper industry* com, si la indústria periodística s'havia mantingut fins feia pocs anys sota un model dual de finançament, amb l'arribada de les edicions digitals, el model imperant en aquell moment (2013) a Espanya es basava fonamentalment en la contractació publicitària.

Tal com explica Pepe Cerezo al seu llibre *Los medios ante los modelos de suscripción* (2019), l'estratègia predominant de les empreses periodístiques en les últimes dues dècades va ser acumular visites oferint continguts en la web de manera gratuïta,

⁹ García Santamaría, J.V., López Aboal, M., Clemente Fernández, M.D. (2013). *La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio*. Textual and Visual Media, nº 6. Recuperat de: <http://textualvisualmedia.com/index.php/txtvmedia/article/view/81/66>

apostant per substituir els ingressos tradicionals a través d'altres provinents de la publicitat digital. Tot i això, segons diu l'autor, per a la immensa majoria, aquesta substitució mai va arribar a aconseguir els nivells necessaris per a garantir la seva sostenibilitat.

Ho afirmava també el director de OKDIARIO, Eduardo Inda, a la presentació de l'estudi *Muros de pago en los medios digitales* que van fer l'agència de notícies Servimedia i Estudio de Comunicación el passat desembre de 2019. Allà, Inda recordava que "El problema dels continguts gratuïts es va originar quan els mitjans tradicionals es van sumar al món online, rebutjant llavors cobrar per continguts pels quals sí que estaven ingressant en paper"¹⁰.

Així doncs, amb aquest model de negoci basat majoritàriament en premsa digital gratuïta que obté els seus ingressos gràcies a la publicitat, el més important pels diaris online es va convertir a obtenir el major número d'audiència possible. Tal com explica Edson C Tandoc a *Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping* (2014), l'analítica de dades i les mètriques d'audiència en temps real condicionen el comportament dels editors a l'hora de seleccionar temes que capten l'atenció de l'audiència o reemplaçar-los amb rapidesa si no ho fan. A més, Philip Schlesinger i Gillian Doyle afegeixen a *From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media* (2014) que això no sols succeeix en mitjans que opten per un model de negoci fonamentat en la gratuïtat pel lector, la qual cosa exigeix un important trànsit per atreure anunciant, sinó també en els quals han establert algun sistema de pagament.

Per tant, arran d'aquesta lluita per aconseguir el major número de visitants, i així uns millors ingressos publicitaris, es va produir una afectació en el contingut de la premsa digital. Juan Luis Cebrián, fundador de *El País* i expresident del grup Prisa, explicava al seminari "Retos éticos del periodismo en la era digital" organitzat l'any 2015 per la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE), el Col·legi de Periodistes de Catalunya i el Consell de la Informació de Catalunya, com aquell

¹⁰ OKDIARIO (2019). Inda sobre los muros de pago: «Fue estúpido dar gratis unos contenidos por los que se pagaba en papel». Recuperat de: <https://okdiario.com/sociedad/inda-sobre-muros-pago-fue-estupido-dar-gratis-unos-contenidos-que-pagaba-papel-4921805>

context, caracteritzat per l'absència de model de negoci i de professió, i per la dinàmica prova i error, representava una seria amenaça pel periodisme de qualitat¹¹.

A més, tal com diuen Jonah Berger i Katherine L. Milkman a *What makes online content viral?* (2012), també es va fer el calc d'iniciatives que tenien èxit d'audiència en altres mitjans, la qual cosa va portar a la multiplicació de textos estructurats en forma de llistes, a l'estil de *BuzzFeed*, i l'aposta per temes virals, continguts sorprenents, interessants, pràctics o que transmetien emocions positives, susceptibles que els usuaris els compartissin a les xarxes socials. Aquestes estratègies virals, desenvolupades en el camp del màrqueting, són un recurs important a l'hora d'alimentar el trànsit digital i la capacitat dels mitjans de comunicació de captar més publicitat (Newman, 2012)¹².

Així doncs, els mitjans seguien unes estratègies concretes per tal de captar el major número de lectors possibles i així assolir unes bones dades d'audiència, fet que es convertia en una major inversió publicitària per part de les agències. Tal com deia Dolors Palau-Sampio a *Metamorfosis de la prensa de referencia en el contexto digital: clickbait y estrategias de tabloide en Elpais.com* (2016), les estratègies virals estan estretament vinculades a una modalitat de titulació coneguda com "clickbait", en referència a l'acció de fer clic sobre el ganxo d'un titular digital. A diferència del titular informatiu, aquesta modalitat apel·la a la curiositat des de l'humor, l'emotivitat o esquers clàssics com el sexe. De fet, és un recurs àmpliament explotat per la premsa tabloide que alguns nadius digitals han rendibilitzat (Palau-Sampio, 2016).

David González, fundador de "Red de Periodistas", explicava en una entrevista concedida a la revista Yorokobu el passat mes de gener que, "Quan es va apostar pel periodisme d'algoritme, els periodistes ho utilitzaven per aconseguir audiència a tones a les xarxes socials (Facebook, en particular)". Tal com deia, "Es tractava d'audiència

¹¹ Asociación de la Prensa de Almería (2015). "No hay modelos de negocio ni de profesión", Cebrián en el seminario sobre retos éticos del periodismo. Recuperat de: <http://almeria.fape.es/no-hay-modelos-de-negocio-ni-de-profesion-cebrian-en-el-seminario-sobre-retos-eticos-del-periodismo/>

¹² Newman, N. (Ed.). (2012). *Reuters Institute digital news report 2012: Tracking the future of news*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperat de: <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2012/05/Reuters-Institute-Digital-News-Report-2012.pdf>

necessària per lluitar per les primeres posicions i així obtenir més ingressos publicitaris”¹³.

En el cas d'Espanya, l'empresa que mesura l'audiència dels mitjans és comScore. Les agències publicitàries tenen en compte el rànquing d'audiències que publica aquesta companyia per tal de decidir en quina capçalera invertir més diners en publicitat. Tal com explicava el passat mes de juliol Julio Alonso, director general de Webmedia España, fundador de Weblogs i membre de l'última Mesa de Contratación celebrada per tal de triar el mesurador oficial d'audiències digitals des de 2019 fins a finals de 2021, “La posició en el rànquing de comScore afecta més a la inversió publicitària a Espanya que a altres països i, per tant, la lluita per ella és més acarnissada”. A més, afegia que “Mentre continui existint aquesta prima d'inversió publicitària, molts mitjans actuaran de qualsevol forma per a obtenir aquest lideratge. Mentre no existeixi una instància, sigui el mesurador o un àrbitre independent, que vigili de debò les pràctiques seguides, continuarem veient casos qüestionables”¹⁴.

Una de les formes que han seguit els mitjans digitals per aconseguir bones posicions en el rànquing de comScore ha estat la compra de tràfic a Facebook. Al VI Smart Business Meeting organitzat per Business Insider España per debatre sobre els desafiaments als quals s'enfronta la indústria del periodisme i que es va celebrar el passat 3 de febrer de 2020 a Madrid, el director de *eldiario.es*, Ignacio Escolar, explicava com gran part dels seus competidors pagaven a Facebook per aconseguir lectors, de manera que aquests mitjans apareguessin més amunt en els rànquings que mesuren les audiències, classificacions que després els departaments comercials utilitzen per posar en valor el seu mitjà davant els anunciants.

Escolar, en aquest debat, també explicava com durant molt de temps havia estat molt rendible estar a les primeres posicions de comScore perquè a aquests mitjans els anava molta inversió publicitària basada en el rànquing, però en el moment en què el seu objectiu de negoci es basava a generar lectors fidels que els reconeguessin i que

¹³ Abad, M. (2020). David González: «¿Por qué se paga por Netflix y no por las noticias?». Yorokobu. Recuperat de: <https://www.yorokobu.es/david-gonzalez-red-de-periodistas/>

¹⁴ Avalor, T. (2019). *El sector digital reclama indicadores de medición de audiencias más cualitativos*. Dircomfidencial. Recuperat de: <https://dircomfidencial.com/medios/el-sector-digital-reclama-indicadores-de-medicion-de-audiencias-mas-cualitativos-20190702-0405/>

confiessin en ells i, sobretot, subscriptors, aquest tipus de tècniques tenen, a curt termini, molt poc recorregut¹⁵.

Precisament és en la fidelització dels usuaris on es troba la clau del nou model de negoci basat en el pagament. Fins fa un temps, tal com s'ha explicat, es lluitava pel volum d'audiència. Ara que molts mitjans han vist que, tot i això, els ingressos publicitaris no són suficients per mantenir el negoci, l'objectiu principal ja no és obtenir el màxim número de lectors, sinó que aquests siguin recurrents i s'acabin convertint en subscriptors.

Tal com diu Jesús Maraña, director del diari digital Infolibre, pioner a Espanya dels mitjans basats en subscripció, "Fa cinc anys ningú donava un duro per un diari digital de pagament"¹⁶. Ara, però, els mitjans es troben immersos en un procés de transformació en la seva cerca d'un model de negoci viable. Tot i els esforços per aconseguir més ingressos publicitaris i així poder mantenir el negoci digital, José Vicente ja explicava al 2014 a *El negocio de la prensa digital*, com Internet, fins aquell moment, no havia possibilitat l'edificació de models de negoci sostenibles. És a dir, la xarxa s'havia revelat incapaç de sostenir l'entramat economicoadministratiu-redaccional que suportaven els vells diaris.

També en opinió d'Andreu Casero-Ripollés a *Prensa en internet: Nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergència* (2010), les empreses periodístiques han evidenciat una incapacitat per a instaurar una fórmula viable per a obtenir recursos econòmics de la seva activitat digital. "El consum de notícies online augmenta de manera notable, però els editors de premsa no aconsegueixen traduir aquest increment de la demanda en ingressos financers que facin rendible el seu negoci. És a dir, no aconsegueixen monetitzar l'ampliació de l'audiència", deia Casero-Ripollés.

Així doncs, segons explica Pablo Lozano a *Periodismo Deportivo en la red* (2017), el reduït volum dels ingressos publicitaris online està ocasionant que alguns editors de

¹⁵ Asenjo, A. (2020). 'eldiario.es' no compra lectores en Facebook: su director explica por qué esa estrategia de los medios es pan para hoy y hambre para mañana. Business Insider. Recuperat de: <https://www.businessinsider.es/medios-no-deberian-comprar-trafico-facebook-579831>

¹⁶ Evoca (2018). JESÚS MARAÑA, DIRECTOR DE INFOLIBRE, "HACE CINCO AÑOS NADIE DABA UN DURO POR UN PERIÓDICO DIGITAL DE PAGO". Recuperat de: <http://evocaimagen.com/jesus-marana-director-de-infolibre-hace-cinco-anos-nadie-daba-un-duro-por-un-periodico-digital-de-pago/>

premsa considerin la possibilitat de posar sistemes de pagament per accedir a les seves notícies. L'èxit d'aquestes fórmules només seria possible si es compleixen aquests quatre punts clau: que la informació sigui exclusiva -no accessible en altres llocs web-, que el contingut sigui rellevant per als usuaris, potenciar la documentació per a la millora del producte periodístic i, finalment, que les empreses periodístiques es posin d'acord per a anar incloent, progressivament, mètodes de pagament (Lozano, 2017).

Pepe Cerezo, al seu llibre, explica que, actualment, els mitjans de comunicació es troben submisos en la cerca d'un model de negoci digital que se sustenti gràcies als ingressos directes dels seus usuaris, i que sigui una veritable alternativa a l'actual ecosistema publicitari online, el qual s'ha demostrat insuficient per a la seva supervivència econòmica. Per tant, mentre que durant pràcticament una dècada el model d'ingressos publicitari requeria de grans audiències i visites indiscriminades, potenciant un periodisme de titular que propiciava el clic ràpid i indiferenciat, ara s'està passant de focalitzar el volum de les audiències a posar-lo en aquells que estan disposats a pagar pels continguts. Tal com explica, es tracta d'una bona notícia per a la qualitat periodística, deteriorada en el passat recent per carreres eixelebrades a la cerca de clics (Cerezo, 2019).

Ismael Nafria també explica al seu llibre *La reinvençió de The New York Times* (2017), com la tendència és que la publicitat continuï perdent pes en el repartiment dels ingressos, i el guanyi la circulació gràcies, especialment, a l'augment de les subscripcions digitals. Algunes de les lliçons pràctiques que l'autor proposa al seu llibre són que "La publicitat no serà suficient per pagar pel periodisme de qualitat"; que "Els mitjans han d'apostar per obtenir més ingressos directament dels usuaris a través de les subscripcions, filiacions o altres sistemes"; que "Els mitjans, especialment els que depenen d'edicions impreses, han d'intentar accelerar la generació d'ingressos digitals, ja que el negoci seguirà a la baixa"; i, per últim, que "Els mitjans han d'aprofitar el prestigi i el valor de la seva marca per a llançar noves línies de negoci que puguin aportar ingressos addicionals" (Nafria, 2017).

L'informe World Press Trends 2016¹⁷, elaborat per l'associació mundial de diaris WAN-IFRA, desvetlla precisament que la tendència més destacada en el sector de la premsa mundial és el major focus que estan posant moltes de les principals capçaleres a estrènyer i ampliar la relació amb els seus lectors en vista que la publicitat digital no sembla que vagi a poder compensar mai la caiguda de la publicitat impresa i que, per tant, els nous ingressos han d'arribar necessàriament dels lectors.

La importància de mantenir una relació estreta amb els usuaris per assegurar la supervivència d'un mitjà, ja l'explicava Carlos Lamas a *Los medios interactivos y su publicidad. La medición de audiencias* (2010), on deia que, a l'hora de mesurar l'efectivitat d'un diari, es necessitarien noves mètriques que incloguessin, a més dels clàssics indicadors d'audiència, altres factors més pròxims a l'*engagement*, la influència, la rellevància o la credibilitat (Lamas, 2010).

També ho afirmava Juan Ortega a *Métricas fundamentales para el trabajo en periodismo digital* (2014), on explicava que les pàgines vistes difícilment es tradueixen en una mètrica de qualitat per a millorar l'oferta de continguts, i molt menys es converteixen en un factor essencial per a mantenir i capturar més clients. Segons l'autor, al final del dia un mitjà no pot enfocar-se només a esprémer clics, sinó que ha de proposar la construcció d'una audiència fidel, que consumeixi el que se li ofereix però, sobretot, que torni una vegada i una altra. Es tracta, llavors, de convertir als lectors ocasionals en lectors lleials (Ortega, 2014).

Tornant al llibre d'Ismael Nafría, allà l'autor també explicava com el punt de partida imprescindible per cimentar el negoci d'un mitjà en l'era digital consisteix a conèixer el millor possible als usuaris. Cal estar en contacte amb ells, analitzar el seu comportament, preguntar-los per a conèixer els seus gustos i interessos, saber què volen i com desitgen estar informats, i descobrir què és el que esperen del mitjà (Nafría, 2017)¹⁸.

¹⁷ WAN-IFRA (2016). *World Press Trends 2016*. Recuperat de: <https://www.wan-ifra.org/reports/2016/11/21/world-press-trends-report-2016>

¹⁸ Nafría, I. (2017). La reinvençió de The New York Times. Recuperat de: <http://www.ismaelnafria.com/wp-content/uploads/2017/04/La-reinvenici%C3%B3n-de-The-New-York-Times-Ismael-Nafr%C3%AD.pdf>

Així doncs, aquest canvi en el model de negoci de la premsa digital, que s'orienta a obtenir els seus ingressos a partir de les subscripcions, és un debat que s'està duent a terme actualment a moltes capçaleres espanyoles. Tal com diu l'informe *Muros de pago en los medios digitales* (2019)¹⁹ elaborat per Servimedia i Estudio de Comunicación, l'any 2019 ha marcat un punt d'inflexió, i moltes de les capçaleres locals de grups com Vocento i Premsa Ibèrica ja compten amb sistemes de pagament per continguts. També diversos dels grans rotatius, com *El País*, *ABC*, *El Mundo* i *La Vanguardia* estan en els seus primers passos o tenen ben definida la seva estratègia per establir el seu mur en uns mesos.

De moment, doncs, sembla que els principals grups de comunicació espanyols (Prisa, Grup Godó, Prensa Ibérica i Vocento) tenen previst establir un mur de pagament en les seves capçaleres generalistes. Tot i això, encara no s'han pronunciat respecte al salt a la subscripció en els seus diaris esportius.

A Espanya, uns dels continguts més consultats i amb més repercussió són els que pertanyen al periodisme esportiu, el qual, tal com explica José Luis Rojas Torrijos a *Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro* (2014), tampoc és aliè al complex procés de canvis i de reestructuració al qual està sotmès el conjunt del sector dels mitjans de comunicació, que han d'anar adaptant-se necessàriament a la contínua evolució del mercat per no deixar de ser competitius. Segons Rojas, el periodisme esportiu ha viscut en les últimes dècades un notable desenvolupament en les seves estructures, canals i maneres de produir continguts, i ha cobrat un creixent protagonisme fins a afirmar-se com la tipologia informativa de major abast social en una bona part dels països tant europeus com americans. La puixança del periodisme esportiu és especialment significativa en l'àmbit de la premsa, on aquesta àrea informativa es comporta com una de les seccions estrella dels diaris de referència i major prestigi a banda i banda de l'Atlàntic i, al mateix temps, s'ha convertit en la parcel·la del periodisme especialitzat que compta amb un major nombre de capçaleres (Rojas, 2014).

¹⁹ Estudio de Comunicación, Servimedia (2019). *Muros de pago en los medios digitales*. Recuperat de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2019/12/Estudio-Los-muros-de-pago-en-los-medios-digitales.pdf>

També José Luis Rojas Torrijos, juntament amb José Luis Manfredi Sánchez i José María Herranz de la Casa, explicaven a *Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España* (2015), que el periodisme esportiu s'ha erigit com una de les puntes de llança de l'emprenedoria en el panorama comunicatiu espanyol. Tal com queda reflectit al *Informe anual de la profesión periodística*²⁰ publicat l'any 2013 per la Asociación de Prensa de Madrid, l'esport és un dels camps informatius més emprenedors, amb al voltant del 10% dels 297 nous mitjans digitals, impresos i audiovisuals posats en marxa per professionals a Espanya des de l'inici de la crisi l'any 2008.

Així doncs, la informació esportiva ha adquirit una gran importància i protagonisme a l'actualitat. Aquest interès tan gran per l'esport es reflecteix dia a dia en els mitjans de comunicació, tant a nivell global com nacional. A Espanya, la informació esportiva ocupa cada vegada més espai en els programes informatius, ja sigui en els mitjans televisius, com també a la ràdio, paper o a la web (Morales, 2019)²¹.

A *Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial* (2016), elaborat per José Luis Rojas Torrijos i Cristian Ramón Marín, s'explica com a l'actualitat les iniciatives esportives han modificat els seus models de negoci per posar la creació de valor en el centre del procés. Tal com diuen els autors, la generació de valor afegit és un requisit imprescindible perquè un mitjà de comunicació esportiu sigui rendible en el context postindustrial. A més, aquests mitjans han diversificat les seves vies d'ingressos (botiga amb productes exclusius, comunitat de lectors, continguts *premium* per subscripció, aliances amb altres mitjans, serveis d'assessoria o patrocinis, entre altres).

Tornant a l'article *Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España* (2015), els seus autors expliquen com els nous mitjans que no deixen d'aparèixer en l'àmbit del periodisme esportiu espanyol posen de manifest que, per fer un producte d'impacte suficient amb el qual fer-se un lloc al mercat i ser diferencial de debò en

²⁰ Asociación de Prensa de Madrid (2013). *Informe anual de la profesión periodística 2013*. Recuperat de: https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/informe_profesion_2013.pdf

²¹ Morales Alonso, V. (2019). *Uso de Twitter como transmisor de información deportiva. Estrategias utilizadas por las principales cabeceras españolas de prensa deportiva para informar sobre La Liga*. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2019/212875/TFG_Morales_Alonso_Victor.pdf

l'àmbit digital, cal crear en l'usuari una sensació de pertinença a una comunitat. Per aquest motiu, els mitjans esportius han posat en marxa diverses estratègies de captació sota el compromís de fer continguts de qualitat, i de fidelització amb la creació de clubs de soci amb accés a continguts informatius exclusius i promocions d'ofertes a productes a botigues online, o la participació a sortejos i esdeveniments esportius, amb els quals reforçar aquest vincle amb el públic i consolidar així la seva base social (Rojas, Manfredi, Herranz; 2015).

Per tant, tal com diu Pablo Lozano a *Periodismo Deportivo en la Red* (2017), l'esport no només es presenta com una de les matèries informatives amb major repercussió social, sinó que també mostra un gran sentiment de pertinença, oferint forts vincles amb la comunitat o població a la qual es dirigeix (Lozano, 2017). El periodisme especialitzat en esports contribueix a intensificar aquesta sensació de pertinença a una comunitat i de complicitat i proximitat amb els seus conciutadans, als quals involucra en la celebració dels assoliments dels esportistes i equips nacionals en competicions sobre les quals informa (Rojas, 2014).

Segons Claudia Favaretto a *La evolución de los ciberdiarios deportivos en el escenario web 2.0* (2015), instantaneïtat, multimedialitat, personalització i interactivitat apareixen com els trets definitoris dels cibermitjans esportius a la comunicació 2.0. El nou paisatge mediàtic exigeix la substitució de les clàssiques fórmules periodístiques per una proposta més intel·ligent i atractiva.

A més, Favaretto parla de la tendència de la premsa esportiva a cobrir els esdeveniments futbolístics. Tal com explica, aquest interès està basat en uns criteris mercantilistes i té una segona lectura que vincula rendibilitat, negoci i beneficis, i converteix el futbol en un element de l'espectacularització.

També ho diu així Mario Vicente Huete a *La prensa deportiva en un mercado en transformación* (2018), on relata que, en la cerca de l'estabilització de les estructures financeres, algunes capçaleres esportives s'han especialitzat en un esport en particular, sent el futbol, en la majoria dels casos, l'esport rei a l'hora de copar les portades i la informació d'aquests mitjans.

Pel que fa al sector de la premsa, els diaris esportius espanyols daten a finals del segle XIX i principis del XX. A Espanya, el primer diari especialitzat en esport va sorgir l'any 1856 amb la revista *El Cazador*, editada a Barcelona (Favaretto, 2015).

Tenint en compte les dades proporcionades per l'empresa Statista a *Número de lectores diarios de los principales periódicos españoles en 2019*²², a Espanya, es pot destacar la presència de quatre diaris esportius entre els deu diaris més llegits al país. En primer lloc, es troba el diari *Marca*, que es posiciona com el preferit pels seguidors de l'esport. Compta amb una mitjana d'1.672.000 lectors diaris en paper. En segon lloc, es troba l'altre diari que també se centra en la informació del Reial Madrid, l'*As*, amb 772.000 persones que adquireixen el seu contingut diàriament. A continuació, estan els dos mitjans informatius amb contingut sobre el F.C. Barcelona. En primer lloc, està el *Mundo Deportivo*, amb 387.000 lectors i, en l'últim, l'*Sport*, que és comprat per 363.000 usuaris.

²² Statista (2020). *Número de lectores diarios de los principales periódicos españoles en 2019*. Recuperat de: <https://es.statista.com/estadisticas/476795/periodicos-diarios-mas-leidos-en-espana/>

3. HIPÒTESIS

La hipòtesi de partida d'aquest Treball de Fi de Grau és que un model basat en estratègies orgàniques per obtenir i retenir audiència pot ser més eficient i estar més enfocat a un model de negoci de pagament.

En primer lloc, caldrà respondre a la pregunta sobre quin dels dos models de negoci, el del *Mundo Deportivo* o bé el de *l'Sport*, és més eficient per maximitzar els resultats d'audiència amb la mínima despesa. Per tal de resoldre aquesta qüestió, serà necessari conèixer les dades d'audiència de les dues capçaleres i si segueixen estratègies inorgàniques per aconseguir un major número de lectors.

Això porta a una segona hipòtesi, i és que es necessita una gran capacitat d'inversió econòmica per tal de poder sostenir la compra de tràfic i, tot i això, els resultats no són suficients perquè, un cop es deixa de pagar, es torna a unes dades d'audiència similars a les anteriors al pagament.

D'altra banda, caldrà investigar per respondre a la pregunta sobre quin dels dos models segueix una millor estratègia de retenció de l'audiència i aconsegueix una major fidelització dels usuaris.

Un cop desenvolupada tota la investigació requerida, caldrà respondre a la pregunta principal respecte quin dels dos diaris està més enfocat a un model de subscripció.

En definitiva, la pregunta principal seria si el model del *Mundo Deportivo*, que fa servir una estratègia de tipus X, és més eficient que *l'Sport*, que fa servir una estratègia Y, a l'hora d'aconseguir 1) volum d'audiència, 2) la fidelització de l'usuari, i 3) enfocar el model de negoci del diari cap a un model de pagament.

A més, caldrà donar resposta a una altra de les principals preguntes d'aquesta investigació, i és si la premsa esportiva espanyola seguirà el camí del salt al pagament que estan duent a terme actualment les principals capçaleres generalistes o, pel contrari, es considera sostenible tan sols a través dels ingressos publicitaris i no requereix d'un mur de pagament.

4. METODOLOGIA

L'elaboració d'aquest Treball de Fi de Grau comença amb una investigació profunda derivada de l'observació del context actual en què es troba el negoci de la premsa digital espanyola. Aquesta investigació s'ha basat en cercar informació relativa a les diferents teories existents al voltant del canvi del model de negoci de la premsa digital.

Per tant, abans de començar amb la redacció del treball, s'ha dut a terme una cerca, recopilació, organització i valoració de la informació. Les fonts bibliogràfiques utilitzades corresponen a llibres, estudis, articles..., els quals han permès conèixer el tema en qüestió.

A més, un cop estudiat el panorama actual en què es troben els mitjans de comunicació digitals i tenint en compte la idea inicial d'orientar l'estudi cap als casos del *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, s'ha decidit quina estructura seguiria el treball i quins punts es tractarien en aquest.

Així doncs, el cos del treball es divideix en dues parts diferenciades: una de context i una d'anàlisi. Per a cadascuna, s'ha seguit una metodologia concreta, a més d'una recerca prèvia d'informació que ha permès complementar la investigació amb dades teòriques.

Cal tenir en compte que, davant la situació de la pandèmia del coronavirus viscuda que ha obligat a estar confinats a casa des del 14 de març, l'elaboració d'aquest treball s'ha vist afectada en alguns aspectes. En primer lloc, les dades que es volien comparar en relació al tràfic del *Mundo Deportivo* i l'*Sport* s'han vist alterades, ja que en anul·lar-se totes les activitats i competicions esportives, ha baixat el consum d'aquests mitjans.

A més, l'accés a les fonts personals també s'ha vist dificultat ja que, en no poder sortir de casa, ha estat més complicat aconseguir contactar amb els entrevistats, i només es podia establir el primer contacte a través de les adreces de correu electrònic aconseguides. A més, un cop confirmada la seva participació en les entrevistes, aquestes s'han hagut de fer a través de trucades telefòniques, i no presencials com s'havia pensat en un inici.

4.1. Elaboració del context

Aquest apartat engloba l'explicació del debat actual del canvi de model de negoci en la premsa digital, així com un repàs de la història, la digitalització i la importància que té actualment la premsa esportiva a Espanya.

Per tal d'elaborar la part de context, s'ha requerit un treball profund de recerca bibliogràfica on s'han recollit definicions necessàries, dades sobre diferents estudis, declaracions dels directors dels principals mitjans de comunicació, així com diferents publicacions (articles, llibres, treballs...). A més, per tal de saber quines són les principals capçaleres actualment a Espanya, s'ha tingut en compte les dades de l'EGM amb el total de lectors diaris durant el primer trimestre de 2020 publicada per l'AIMC.

4.2. Elaboració de l'anàlisi

En aquest apartat del treball, ha estat necessària una recerca bibliogràfica basada en la lectura de diferents textos, i s'ha recorregut també a les dades de l'EGM per recollir el número de lectors i d'usuaris web de les dues capçaleres esportives en els darrers cinc anys, que han permès alhora fer una comparació entre aquestes xifres dels dos diaris. Per tant, s'ha seguit una estratègia quantitativa basada en l'ús de dades numèriques per tal d'examinar la informació.

Pel segon punt de l'anàlisi, on es fa una comparació de la posició i el tràfic del *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, també s'ha seguit una metodologia quantitativa basada en les dades proporcionades per l'eina d'analítica web, Google Analytics, dels mesos d'abril i maig. A més, s'ha fet una comparació del número de visites que han rebut els dos diaris des de desembre de 2019 fins al maig de 2020. En aquest anàlisi quantitatiu, s'han tingut en compte les següents variables: posició (a nivell mundial i espanyol), tràfic (número de visites), mètriques d'interacció (temps per visita, pàgines per visita i percentatge de rebot), tràfic per països i fonts del tràfic (orgànic, directe, referències, social i correu).

Cal tenir en consideració que la majoria de les dades rellevants per aquesta part del treball no són de domini públic. És per aquest motiu que s'ha optat per la realització de les entrevistes acadèmiques, que han permès obtenir aquella informació que no és

d'accés públic. Tenint en compte que no es tractava d'entrevistes periodístiques per obtenir declaracions de diferents persones, sinó que els entrevistats havien de conèixer de primera mà la informació necessària per desenvolupar el treball, s'han buscat fonts rellevants amb un càrrec destacat dins l'empresa.

Per tant, en l'últim apartat de l'anàlisi s'ha seguit una metodologia qualitativa a través de l'elaboració de tres entrevistes. La primera s'ha realitzat a Xavier Ortuño, director adjunt del diari *Sport*. En segon lloc, Jordi Juan, actual director de *La Vanguardia* i exdirector de *lavanguardia.com*, ha respost l'entrevista i ha facilitat el contacte d'Hèctor Coca, l'actual subdirector del *Mundo Deportivo*, que ha estat la tercera persona en contestar l'entrevista.

Un cop elaborada la part d'anàlisi, amb les comparacions corresponents de les dades quantitatives i qualitatives d'audiència del *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, s'han extret les conclusions que donen resposta a les hipòtesis plantejades.

5. CANVI EN EL MODEL DE NEGOCI DE LA PREMSA DIGITAL

5.1. Cas espanyol

El model de negoci al·ludeix a la forma en què una organització estructura un sistema de funcionament que busca aconseguir la sostenibilitat a partir d'una sèrie d'elements clau per a la consecució d'ingressos i beneficis (Demil i Lecocq, 2009)²³. També, en definició de David J. Teece a *Business models and dynamic capabilities* (2018), “un model de negoci descriu com una empresa crea i lliura valor als clients, i quins mecanismes emprà per captar part d'aquest valor”.

Tradicionalment, els cibermitjans han basat el seu model d'ingressos en alguna d'aquestes tres tipologies (Flores i Aguado, 2005)²⁴: gratuïtat, subscripció parcial (*freemium*), subscripció total. En el model gratuït, hi ha accés lliure al contingut, per la qual cosa el diari basa el seus ingressos en la publicitat. En el model de subscripció parcial, o *freemium*, s'ofereix un cert tipus de contingut gratuït combinat amb altres continguts d'alt valor que requereixen de subscripció per tal de poder accedir-hi. A Europa, aquest és el model preferit entre els editors tradicionals. D'altra banda, està la subscripció total, on el lector paga per accedir a tots els continguts. També, existeix el model de mur porós o *metered* (Álvarez-Monzoncillo et al., 2016)²⁵, on el lector pot llegir gratuïtament un número concret d'articles i, quan arriba a aquesta xifra, haurà de pagar si vol llegir més. Aquest model es considera la millor via inicial per consolidar el model de pagament, i és el preferit per un gran nombre de diaris i revistes als Estats Units (*The New York Times*, *Business Insider*, *The Boston Globe*...).

Tot i aquestes quatre tipologies, el model de negoci predominant durant els darrers anys a la premsa digital ha estat el basat en la gratuïtat dels continguts i l'obtenció d'ingressos a través de la publicitat. Un exemple del fracàs del model de subscripció és el de *El Mundo* al 2013, quan va intentar aplicar un mur porós de pagament, però no va funcionar; o bé el cas de *The New York Times* al 2005, que finalment va decidir

²³ Demil, B., Lecocq, X. (2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*. *Universia Business Review*, (23), 86-107. Recuperat de:

<https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>

²⁴ Flores, J., Aguado, G. (2005). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Fragua.

²⁵ Álvarez-Monzoncillo, J. M., de Haro Rodríguez, G. y López-Villanueva, J. (2016): *Spanish media in a new digital world: The great bonfire of the vanities*, *Icono 14*, 14 (2), 9-45. Recuperat de:

<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/998/562>

canviar el model de pagament per un altre basat en la publicitat, perquè van considerar que d'aquesta forma obtindrien més ingressos associats al contingut gratuït. Actualment, però, aquest diari constitueix un exemple d'èxit del model *paywall* (Carson, 2015)²⁶.

Tot i això, en l'actualitat els mitjans de comunicació estan en transició cap a un model de negoci cada cop més centrat en els ingressos directes procedents de l'audiència, ja sigui a través de subscripcions, filiació o micropagaments. Els mitjans necessiten rendibilitzar-se i, per això, han de buscar noves vies d'ingressos en un escenari marcat per la caiguda de la inversió publicitària i per un marcat protagonisme de la gratuïtat (Tejedor i Pla Pablos, 2020)²⁷.

Segons l'informe *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2020*²⁸ del Reuters Institute, enguany els mitjans de comunicació del sud d'Europa s'inclinaran més per la subscripció, fent especial referència a Espanya. Això suposa un canvi de direcció important per a les publicacions que, fins fa poc, han seguit una estratègia basada en l'escala, motiu pel qual, de vegades, han estat acusades de *clickbait* i periodisme de baixa qualitat. Per a un model de subscripció, però, cal oferir continguts que els lectors estiguin disposats a pagar, per tant, cal tornar a la qualitat. Tal com s'indica a l'informe, els editors continuen apostant fort pels ingressos que venen dels lectors: la meitat diu que aquesta serà la seva principal font. Al voltant d'un terç (35%) pensa que la publicitat i els ingressos via lectors seran igualment importants i a penes un de cada set (14%) centra les seves esperances exclusivament en la publicitat (Newman, 2020).

Aquest auge dels models de subscripció en els últims anys pel pagament de continguts, doncs, s'explica per la caiguda dels ingressos provinents de la premsa

²⁶ Carson, A. (2015). *Behind the newspaper paywall – lessons in charging for online content : a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print*. Media, Culture & Society, 37(7), 1022-1041. Recuperat de: <https://doi.org/10.1177/0163443715591669>

²⁷ Tejedor, S., Pla Pablos, A. (2020). *Análisis del modelo de ingresos en medios nativos digitales de carácter alternativo de España*. Revista de Comunicación, 2020, vol.19, N° 1. Recuperat de: <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1651/1363>

²⁸ Newman, N. (2020). *Journalism, Media and Technology Trends and Predictions 2020*. Reuters Institute. Recuperat de: <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2020/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2020/>

escrita, el lent creixement i la desigual distribució dels ingressos de la publicitat digital i la consolidació tecnològica aconseguida, que ha permès un alt grau de coneixement dels usuaris i el desenvolupament de diferents modalitats de pagament (Cerezo, 2019).

El futur de la premsa, per tant, sembla que passa pel pagament de continguts. Alguns editors espanyols porten temps treballant en aquest model, estudiant com establir murs de pagament en els seus continguts per tal que les subscripcions digitals complementin els ingressos per publicitat, que han resultat ser insuficients per a la viabilitat econòmica del negoci. Un mur de pagament, o *paywall*, s'entén com un sistema que limita l'accés dels lectors als continguts d'un mitjà de comunicació online. Es tracta, doncs, d'una barrera de pagament digital configurada pels editors per a un cert tipus d'ofertes digitals. Els usuaris només poden accedir al contingut que hi ha darrere del mur pagant una quota, o bé contractant una subscripció²⁹.

Al VI Smart Business Meeting organitzat per Business Insider España que es va celebrar el passat 3 de febrer de 2020 a Madrid per debatre sobre els desafiaments als quals s'enfronta la indústria del periodisme, el conseller delegat del grup de comunicació Henneo, Carlos Núñez, deia que “el model actual no és sostenible tal com estem estructurats ara mateix a Espanya”. A més, afegia que “cal replicar en l'àmbit digital el mateix model que l'any 2000, en el qual el 56% dels ingressos provenien de la publicitat i el 44% de la venda d'exemplars”³⁰.

Estudio de Comunicación, juntament amb Servimedia, van elaborar l'estudi *Muros de pago en los medios digitales* basat en l'opinió dels usuaris espanyols pel que fa a l'establiment d'aquests murs. Després de recollir 509 entrevistes entre setembre i novembre de 2019, el resultat va ser que el 60,12% del total d'entrevistats considera acceptable l'establiment de murs de pagament en els mitjans online. Entre aquests, el

²⁹ Digital Guide Ionos (2019). *Paywall: ¿cómo funcionan las barreras de pago?*. IONOS. Recuperat de: <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/paywall/>

³⁰ Asenjo, A., Zarzalejos, A. (2020). *VI Smart Business Meeting: expertos de los medios de comunicación analizan los desafíos del sector, desde las suscripciones a la distribución y la publicidad programática*. Business Insider. Recuperat de: <https://www.businessinsider.es/vi-smart-business-meeting-expertos-analizan-futuro-medios-574893>

29,08% acceptaria pagar per tota mena de continguts, mentre que el 41,18% pagaria només per continguts de recerca periodística o exclusives.

La premsa regional ha estat la pionera a implantar a Espanya models directes per cobrar per les seves notícies. D'una banda, de les tretze capçaleres que té el grup Vocento, deu ja compten amb el sistema ON +, i les tres que falten també incorporaran el pagament a partir de juny. El primer diari a aplicar aquest sistema de subscripció va ser *El Correo*. El Director de Desenvolupament Editorial del Grup Vocento, Óscar Beltrán, explicava el passat setembre de 2019 al “Foro sobre modelos de pago en medios de comunicación” organitzat per Evoca que, quan va començar el mur de pagament a *El Correo*, “Vam ser molt prudents; primer es va realitzar la transformació en les redaccions. Es va passar de buscar pàgines vistes a barallar pel periodisme de qualitat”³¹. Des de febrer de 2019, *El Correo*, *El Diario Vasco*, *El Diario Montañés* i *l'Ideal de Granada*, van endurir el seu mur de pagament restringint la consulta gratuïta a només cinc articles gratuïts, la qual cosa els va deixar amb un sistema gairebé totalment de pagament. Així doncs, algunes de les capçaleres regionals de Vocento permeten l'accés gratuït a cinc notícies com a màxim al mes, i altres a deu, i a partir d'aquest moment exigeixen una quota, que consisteix en un pagament mensual de 5 euros, o bé anual de 50 euros. Amb aquest abonament, el lector té accés il·limitat a tots els articles del diari, a més d'altres serveis complementaris, com una aplicació per a mòbils o els butlletins electrònics³².

També des de fa anys Premsa Ibèrica té implantats murs de pagament en molts dels seus diaris, com ara *La Nueva España*, *Información*, *Diario de Mallorca*, *Faro de Vigo* o *Levante*. Una altra de les capçaleres regionals que també ha apostat per un model porós és *La Voz de Galicia*.

Pel que fa a la premsa generalista d'Espanya, el diari *El Mundo* ha estat el pioner a l'hora d'implementar un mur de pagament a la seva web. Tot i el fracàs del seu model *metered* que es va intentar posar en funcionament l'any 2013 sota la direcció de Pedro

³¹ Laboratorio de Periodismo (2019). “Los contenidos locales son una excelente palanca de conversión”. Recuperat de: <https://laboratoriodeperiodismo.org/muro-de-pago-medios-locales/>

³² Cano, F. (2019). *Vocento endurece su muro de pago y deja en abierto solo cinco noticias*. El Español. Recuperat de: https://www.elspanol.com/invertia/medios/20190201/vocento-endurece-muro-pago-abierto-solo-noticias/372713936_0.html

J. Ramírez, des d'octubre de 2019 la capçalera, a més de seguir oferint la seva versió gratuïta, ofereix als seus subscriptors contingut diferencial basat en primícies informatives, opinions, anàlisi d'interès, reportatges i entrevistes a persones rellevants, entre altres. Per accedir-hi, els lectors poden o bé pagar quotes mensuals de 8 euros, o sinó pagar un euro per cadascuna de les notícies que llegeixin del seu apartat de notícies d'especial calat. Així doncs, la capçalera des de fa uns mesos ha optat per un model *freemium*³³.

L'altra gran capçalera generalista espanyola que també ha decidit llançar un model de pagament ha estat *El País*. Des de fa un temps, la capçalera està demanant als lectors que es registrin de manera gratuïta per llegir les diferents opinions i preparar-se pel canvi. El diari té previst posar en funcionament a partir de l'1 de maig de 2020 un model de subscripció porós o *metered*. Des del diari, indiquen que aquesta iniciativa es durà a terme “amb l'objectiu de fer sostenible per al futur un periodisme professional, d'alta qualitat i amb abast global”. L'actual directora de *El País*, Soledad Gallego-Díaz, explicava en una entrevista concedida a la periodista Montserrat Domínguez el passat mes de març en referència a aquest nou model de pagament del diari com “No hi ha una altra manera de fer periodisme que aquesta. Cal fer periodisme de molta qualitat als mitjans digitals, i així és com s'ha de fer”³⁴. Així doncs, els lectors podran accedir a 10 articles al mes de manera gratuïta, i a partir de llavors se'ls demanarà que se subscriuin per continuar llegint. La subscripció a l'edició digital del diari serà de 10 euros al mes, i el preu del primer mes serà d'un euro, sense compromís de permanència. En paral·lel, per a alguns articles continuarà sent necessari registrar-se, però sense haver de pagar³⁵.

L'ABC serà el tercer gran diari generalista espanyol a llençar el seu mur de pagament digital. Serà abans del mes de juny de 2020 quan el diari centenari posi en marxa

³³ El Mundo (2019). *EL MUNDO lanza Premium: los mejores contenidos para los lectores más fieles*. Recuperat de: <https://www.elmundo.es/television/2019/10/21/5dadf08921efa04f7e8b45fc.html>

³⁴ El País (2020). ‘Podcast’ | Soledad Gallego-Díaz habla sobre el cambio de modelo en EL PAÍS hacia las suscripciones digitales. Recuperat de: <https://elpais.com/sociedad/modelo-de-suscripcion/2020-02-29/soledad-gallego-diaz-habla-sobre-el-cambio-de-modelo-en-el-pais-hacia-las-suscripciones-digitales.html>

³⁵ El País (2020). *EL PAÍS lanza su suscripción digital*. Recuperat de: https://elpais.com/sociedad/modelo-de-suscripcion/2020-02-29/el-pais-lanza-su-suscripcion-digital.html?utm_source=Facebook&ssm=FB_CM_TEC&fbclid=IwAR3qIgcECBjLd7_2eHBZbSIDsoUBIKXtHVH-SOIBTLYjkfZ2RnO7YwIOUhBg#Echobox=1583059848

aquesta iniciativa. Així, la capçalera complirà amb la seva estratègia de fa cinc anys en la qual es comprometia a llançar-se al pagament quan els seus dos competidors generalistes, *El Mundo* i *El País*, ho fessin. El diari *ABC*, però, es llançarà amb un mur de pagament molt més restrictiu que la resta dels seus competidors, que han optat per murs més porosos, i inspirat en el format ON+ que el grup Vocento ve aplicant en la majoria dels seus regionals des de l'any 2015. Per tant, Vocento és un dels grups pioners a afegir el sistema Premium en els seus diaris regionals i, actualment, el grup empresarial considera que és l'hora de fer el pas amb el diari *ABC*³⁶.

D'altra banda, tant *La Razón* com *La Vanguardia* són les capçaleres més hermètiques pel que fa a la instauració de continguts de pagament. L'edició digital de *La Vanguardia*, que actualment s'ha posicionat com el mitjà generalista més visitat a Espanya, encara no mostra una estratègia de subscripció clara com ho han fet les altres capçaleres. Tot i això, l'any 2018 des del diari deien que s'estava treballant en un projecte de transformació a un any vista en el qual implementarien un mur de pagament en la seva edició digital. Des del passat 28 de febrer de 2020, Jordi Juan ha esdevingut el nou director de *La Vanguardia*. A més de tenir una llarga experiència en diversos mitjans de comunicació (*Diari de Barcelona*, *Avui*, *El Periódico*, *El País*), des de 2015 es va fer càrrec de la direcció de continguts de *lavanguardia.com* juntament amb Carlos Godó amb l'objectiu de donar un impuls a la digitalització del diari. Des de llavors, la web de *La Vanguardia* ha crescut en continguts i audiència fins assolir el lideratge de la premsa digital a Espanya. Es considera, doncs, que Juan és la persona idònia per assumir les responsabilitats quan *La Vanguardia* finalment doni el pas cap a un model de pagament³⁷.

Pel que fa als nadius digitals, a Espanya destaquen *eldiario.es*, *El Español* i *infoLibre*. En aquest cas, els tres van apostar per models de subscripció des que van aparèixer. *Eldiario.es* té un model de filiació en el qual s'ofereix una sèrie d'avantatges als seus

³⁶ Cano, F. (2020). 'ABC' lanzará su muro de pago en tres meses y será el más restrictivo de los generalistas. El Español. Recuperat de: https://www.elespanol.com/invertia/medios/20200305/abc-lanzara-muro-pago-meses-restrictivo-generalistas/472203975_0.html

³⁷ La Vanguardia (2020). El periodista Jordi Juan, nombrado nuevo director de 'La Vanguardia'. Recuperat de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20200301/473858231074/jordi-juan-marius-carol-javier-godo-carlos-godo-la-vanguardia.html>

socis a canvi d'una quota. *El Español* disposa d'un mur porós i combina un model mixt de publicitat i subscripció i, per últim, *infoLibre* ofereix un servei *freemium*³⁸.

Des de *eldiario.es*, expliquen com una part fonamental del seu finançament depèn dels lectors, que paguen per defensar la independència del mitjà, perquè ningú pugui amenaçar-los i perquè les seves notícies tinguin impacte real³⁹. El director de *infoLibre*, Jesús Maraña, explicava a la rendició de comptes anual amb els lectors com des del seu diari defensen que “Per tal de poder fer un periodisme rigorós, fiable i contrastat és imprescindible que els lectors contribueixin a la sostenibilitat del mitjà perquè aquesta no depengui d'interessos aliens als de la ciutadania”. També Maraña afegia que “Un mitjà que renuncia a la guerra del clic i no dedica un sol euro a comprar trànsit a Internet, només pot sostenir-se si els seus lectors accepten comprometre's i participar en el projecte”⁴⁰.

El *Independiente* és un altre dels nadius digitals que també ha decidit seguir aquesta estratègia d'oferir continguts de pagament. Aquest diari va optar per un model *freemium* a finals d'octubre del 2019 i ofereix dos tipus de quotes, una anual per 60 euros o una mensual per 6. Amb aquesta subscripció, els lectors poden tenir accés a diversos articles diaris d'informació exclusiva i signatures d'opinió de referència, així com a diferents reportatges sobre temes fonamentals. A més, el diari envia dos butlletins informatius, un al matí i un altre a la nit, amb articles clau per a entendre l'actualitat⁴¹.

Pel que fa a la premsa esportiva, cap dels grans grups de mitjans amb les principals capçaleres d'esport a Espanya ha parlat encara d'una estratègia clara de pagament. Tot i això, Unidad Editorial, Prisa, Godó i Prensa Ibérica, grups dels diaris *Marca*, *As*, *Mundo Deportivo* i *Sport*, respectivament, estan començant a aplicar *paywalls* en

³⁸ De Blas, R. (2019). *Mapa del pago de contenidos en la prensa española*. La Vanguardia. Recuperat de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20191104/471366141566/mapa-del-pago-de-contenidos-en-la-prensa-espanola.html>

³⁹ Eldiario.es. *Qué es eldiario.es*. Recuperat de: https://www.eldiario.es/que_es/

⁴⁰ Maraña, J. (2019). *Seis años de infoLibre: aquí están nuestras cuentas*. infoLibre. Recuperat de: <https://www.infolibre.es/noticias/opinion/columnas/2019/03/07/seis-anos-infolibre-aqui-estan-nuestras-cuentas-92636-1023.html>

⁴¹ Prnoticias (2020). “*El Independiente*” da el salto a los contenidos de pago. Recuperat de: <https://prnoticias.com/prensa/prensa-pr/20176380-el-independiente-apuesta-contenidos-de-pago>

algunes de les seves capçaleres generalistes i regionalistes, per tant, pot ser que en un futur els acabin posant també en la seva premsa especialitzada.

Unidad Editorial, grup de mitjans on es troba *El Mundo*, ha decidit llençar un mur de pagament també per a les seves capçaleres especialitzades. Així doncs, el diari econòmic *Expansión* comptarà a partir d'aquest 2020 amb la seva versió Premium que donarà tres accessos simultanis i il·limitats en multidispositius a la versió digital, columnes d'opinió i *newsletters*, alhora que permetrà altres avantatges com ara llegir articles del *Financial Times* i la participació al Club VIP, Premis *Expansión* i esdeveniments, entre d'altres. Aquest llançament d'*Expansión Premium* es dona dins d'un full de ruta en la qual Unidad Editorial primer va activar el mur de pagament d'*El Mundo* per avançar-se a la resta de rivals dins de l'àmbit de la premsa generalista (*El País*, *ABC* i *La Vanguardia*), i ho farà també amb el seu diari esportiu, *Marca*⁴². Tot i això, l'aplicació del mur en aquestes capçaleres es durà a terme amb les excepcions i particularitats que requereix la premsa especialitzada. Pel que fa a *Marca*, el model estarà més pròxim a la creació d'una comunitat d'usuaris identificats⁴³.

El conseller delegat de Prisa (grup del diari *As*), Manuel Mirat, va inaugurar el passat 6 de febrer de 2020 el Ciclo de Coloquios de ABC centrat en el present i el futur del periodisme. Allà, Mirat assegurava que "El model de subscripció és inevitable per al futur de la premsa digital". També, va matisar que "No totes les capçaleres haurien de dur-ho a terme de la mateixa manera perquè sigui viable"⁴⁴. De moment, el grup aplicarà un mur de pagament porós per a la seva capçalera generalista, *El País*, a partir de maig del 2020, i caldrà veure si acaba fent el mateix amb la resta dels seus diaris digitals.

El Grup Godó, on es troba el diari *Mundo Deportivo*, només ha parlat, de moment, de posar en marxa murs de pagament a *La Vanguardia*. El que fins el passat març de

⁴² González, D. (2020). *Expansión activa su muro de pago en plena crisis del coronavirus*. Red de Periodistas. Recuperat de: <https://www.reddeperiodistas.com/expansion-activa-su-muro-de-pago/>

⁴³ Cano, F. (2019). *Unidad Editorial también prepara muros de pago para Expansión y Marca*. El Español. Recuperat de: https://www.elspanol.com/invertia/medios/20190625/unidad-editorial-prepara-muros-pago-expansion-marca/408709743_0.html

⁴⁴ Álvarez, J. (2019). *Los primeros ejecutivos de Vocento y Prisa, optimistas respecto al futuro de la prensa*. ABCdesevilla. Recuperat de: https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-primeros-ejecutivos-vocento-y-prisa-optimistas-respecto-futuro-prensa-201902082153_noticia.html

2020 era director de *La Vanguardia*, Màrius Carol, i que actualment és cap de redacció, mostra una postura similar a la de Manuel Mirat a favor dels models de pagament en la premsa digital. Així ho va fer durant la seva compareixença al Foro de la Nueva Comunicación que es va celebrar a Madrid al juny de 2018, on va dir que “L’única manera que aquest negoci es mantingui és que es pagui per les webs de qualitat com fan altres diaris, com ara *Financial Times*, *New York Times*, *Washington Post* i *The Wall Street Journal*”⁴⁵.

Finalment, el grup Prensa Ibérica, on es troba el diari *Sport*, va ser un dels primers a instaurar murs de pagament en els seus diaris digitals. Aquesta iniciativa la va començar a assajar al maig de 2014 amb el diari regional *La Nueva España*. Al gener de 2019 va renovar la seva oferta de subscripció, i així ho va fer també amb altres capçaleres d’aquest caire que seguien un model de pagament, com ara *Información* i *Levante*. Aquest canvi el va fer amb la intenció de millorar el posicionament de les diferents marques regionals del grup. Entre aquestes novetats, es troba la possibilitat que els subscriptors de pagament puguin navegar per les diferents webs sense anuncis publicitaris, seguint l’exemple que va iniciar Vocento amb les seves capçaleres regionals a mitjan 2017. Prensa Ibérica, dirigida per Javier Moll, també compta amb un sistema de pagament al *Faro de Vigo*, *Diario de Mallorca*, *La Provincia* i *La Opinión de Tenerife*⁴⁶. De moment, però, el grup no ha mostrat indicis d’aplicar murs de pagament en la seva capçalera esportiva, el diari *Sport*.

5.2. Cas americà

La premsa espanyola sembla que està seguint el deixant dels grans mitjans globals i de prestigi. En el panorama internacional, els murs de pagament ja són habituals en moltes publicacions, com ara *The New York Times*, *The Washington Post*, *Bloomberg*, *The Times*, *The Wall Street Journal*, *Wired* o *Financial Times*. Aquestes capçaleres

⁴⁵ Nueva Economía Fórum (2018). *Foro de la Nueva Comunicación con el Director de LA VANGUARDIA*, Màrius Carol. Recuperat de: <http://www.nuevaeconomiaforum.org/videoforum/foro-de-la-nueva-comunicacion-con-el-director-de-la-vanguardia-marius-carol>

⁴⁶ Palacio, L. (2019). *Prensa Ibérica renueva la oferta de sus muros de pago que no tendrán publicidad*. DigiMedios. Recuperat de: <https://digimedios.es/index.php/archivo/prensa-iberica-renueva-la-oferta-de-sus-muros-de-pago-que-no-tendran-publicidad/>

han optat per variades versions i combinacions del mur de pagament, des del *hard paywall*, que impedeix l'accés a tots els continguts sense cap mena d'alternativa que no sigui pagar la subscripció, fins a models més porosos⁴⁷. De fet, ja a l'any 2016, un estudi del American Press Institute conclouia que gairebé vuit de cada deu diaris estatunidencs havien implantat un model de pagament per a les seves edicions digitals⁴⁸.

Les pioneres en passar-se a un model de pagament van ser les grans capçaleres de prestigi d'informació econòmica, com ara *The Wall Street Journal* o el *Financial Times*, que a l'any 2007 ja va establir un mur de pagament a la seva publicació digital, i va tancar la porta al consum gratuït de continguts periodístics. Tal com John Ridding, CEO del *Financial Times*, explicava el passat abril de 2019 a una entrevista amb *Digiday*, "El 55% dels nostres ingressos provenen del periodisme i el contingut. Això és molt diferent a fa 10 anys, on el 70% era publicitat. Dit això, som resistents en publicitat a causa del nostre sofisticat model de subscripció de compromís". A més, afegia que "els ingressos publicitaris no poden sostenir l'ofici del periodisme"⁴⁹.

Un altre important diari de caire econòmic i amb un model de subscripció és el britànic *The Economist*, el qual va augmentar l'alçada del mur de pagament a començaments del 2019, de manera que, en comptes d'oferir 3 articles a la setmana com feia fins llavors, va passar a oferir-ne 5 al mes⁵⁰.

A l'any 2010, el diari britànic *The Times* també va aixecar un mur de pagament, amb un model dur. Aquest canvi va provocar efectes positius en el compte de resultats, passant de tenir unes pèrdues de 70 milions de lliures al 2009, a un benefici

⁴⁷ Dans, E. (2018). *Periodismo en la web y muros de pago*. Recuperat de:

<https://www.enriquedans.com/2018/06/periodismo-en-la-web-y-muros-de-pago.html>

⁴⁸ Williams, A. (2016). *Paying for Digital News: The rapid adoption and current landscape of digital subscriptions at U.S. newspapers*. American Press Institute. Recuperat de:

https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/digital-subscriptions/?utm_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=4182104e71-Need+to+Know+February+29+201629+2016&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-4182104e71-45794833

⁴⁹ Southern, L. (2019). 'The opportunity is well beyond 1m': The Financial Times CEO John Ridding on growing subscribers. *Digiday*. Recuperat de: <https://digiday.com/media/financial-times-ceo-john-ridding-growing-subscribers/>

⁵⁰ Southern, L. (2019). 'Value over volume': The Economist tightens its paywall. *Digiday*. Recuperat de: <https://digiday.com/media/economist-tightens-paywall/>

d'exploació de 1,7 milions al 2014. Aquest model de *hard paywall* es va mantenir fins al 2016, quan va obrir la possibilitat d'oferir dos articles gratuïts a canvi del registre dels usuaris⁵¹. Segons el responsable digital de *The Times* i *The Sunday Times*, Alan Hunter, "La forma en què estem publicant ara, prenent-nos més temps amb les notícies, sense perseguir el rebombori narcòtic de les últimes notícies, però tenint una visió més conscient del món, ens ha ajudat a oferir una cosa diferent de tota la resta". Al juny de 2018, *The Times* va arribar als 500.000 subscriptors, de manera que, per primera vegada, el nombre de subscripcions digitals superava al de les impreses⁵².

The New York Times, considerat per molts el diari més influent del món, també ha viscut un procés de transformació pel que fa al seu model de negoci. Tal com explica Ismael Nafria a *La reinvençió de The New York Times*, els moviments d'aquesta capçalera s'han seguit amb molta atenció per part de la competència. L'any 2012, es va produir un canvi històric en el model de negoci d'aquest diari. Per primera vegada en la seva història, els ingressos provinents dels usuaris, on se sumen les subscripcions impreses i digitals i les vendes d'exemplars impresos, van ser superiors als ingressos aportats pels anunciants. L'any 2016, la circulació va representar el 56,6% del total d'ingressos, mentre que la publicitat es va quedar en el 37,3%. Al febrer de 2017, *The New York Times* va anunciar que havia superat la xifra dels tres milions de subscriptors entre impresos i digitals. Tal com explica Nafria, "Hi ha una cosa que s'ha mantingut invariable durant tot aquest temps tot i els canvis que ha viscut la capçalera, i és la seva inequívoca voluntat d'apostar en tot moment pel periodisme i la informació de la més alta qualitat possible com a base principal del seu negoci" (Nafria, 2017).

A l'entrevista realitzada per Ken Doctor, analista de la indústria de notícies, el CEO de *The New York Times*, Mark Thompson, deia: "Crec que si s'està produint periodisme de valor, no hi ha raó per esperar que els consumidors no estiguin preparats per donar

⁵¹ Albeanu, C. (2018). *Prioritising the reading experience at The Times: Why the paywall prompts radical thinking inside the newsroom*. Journalism.co.uk. Recuperat de: <https://www.journalism.co.uk/news/the-times-radical-paywall/s2/a721037/>

⁵² Davies, J. (2018). *Two years after adopting slower publishing, The Times of London sees 15 percent subscriber jump*. Digiday. Recuperat de: <https://digiday.com/media/two-years-adopting-slower-publishing-times-london-sees-15-percent-subscriber-jump/>

suport a això, potencialment per pagar-ho. Això és cert pel periodisme regional i local, així com pel periodisme nacional i internacional”⁵³.

També una altra gran capçalera estatunidenca, *The Washington Post*, va establir al 2013 un mur de pagament porós que només permet llegir gratuïtament un número limitat d'articles al mes. La que en aquell moment era l'editora del diari, Katharine Weymouth, deia en un comunicat on explicava l'aplicació d'aquest mur que “Els consumidors de notícies són intel·ligents; entenen l'alt cost d'una operació de recopilació de notícies d'alta qualitat i la importància de mantenir el tipus d'informes detallats pels quals es coneix a *The Washington Post*”⁵⁴.

No només la premsa tradicional ha començat a cobrar pels seus continguts en els darrers anys, sinó que també ho han fet els nadius digitals. Des de 2018, la web de l'agència de notícies financera *Bloomberg* segueix un model de mur porós, de manera que només deixa veure 10 articles gratuïts al mes i, a partir d'aquí, cal que el lector se subscrigui. També, *The Information*, diari digital de San Francisco, s'ha convertit des de la seva creació al 2013 en una referència entre els models de subscripció Premium. La clau del seu èxit resideix en la creació de continguts de nínxol, en el seu cas informació econòmica sobre les empreses tecnològiques, per a una audiència molt qualificada.

Després de l'èxit d'aquesta capçalera, han sorgit molts *sites* de notícies especialitzades, com ara el diari canadenc *The Logic*, amb informació centrada en robòtica, intel·ligència artificial, cotxes autònoms...⁵⁵

També la revista estatunidenca especialitzada en tecnologia, *Wired*, va desenvolupar un mur de pagament. Segons explica el seu cap editor, Nick Thompson, “És el meu fort sentit que els murs de pagament són una part essencial del futur del periodisme. No sabem exactament com es desenvoluparà la web, quines plataformes es tornaran

⁵³ Doctor, K. (2019). *The New York Times' Mark Thompson on how he'd run a local newspaper: "Where can we stand and fight?"*. NiemanLab. Recuperat de: <https://www.niemanlab.org/2019/02/the-new-york-times-mark-thompson-on-how-hed-run-a-local-newspaper-where-can-we-stand-and-fight/>

⁵⁴ Byers, D. (2013). *Washington Post to launch paywall*. Politico. Recuperat de: <https://www.politico.com/blogs/media/2013/03/washington-post-to-launch-paywall-159619>

⁵⁵ Pardo, P. (2019). *Los periódicos de EEUU dicen adiós al gratis total*. El Mundo. Recuperat de: <https://www.elmundo.es/television/2019/02/25/5c6ffc51fdddf28978b468e.html>

grans, però sí que sabem que tenir una relació monetària directa amb els lectors és una manera d'assegurar que tingui un futur financer estable”⁵⁶.

A Amèrica, a diferència d'Espanya, sí que han sorgit algunes capçaleres esportives de pagament. N'és un exemple *The Athletic*, un mitjà online que se sustenta exclusivament de les subscripcions i que proporciona cobertura local i nacional sense publicitat als Estats Units, a Canadà i al Regne Unit. El cap editor de *The Athletic*, Stewart Mandel, va publicar al juliol de 2017 aquest *tuit* en referència al model de negoci d'aquest diari: “El model de subscripció de *The Athletic* ens permet centrar-nos completament en contingut escrit d'alta qualitat. Sense anuncis, sense vídeos de reproducció automàtica, sense *clickbait*”⁵⁷. Un altre exemple és *Sports Illustrated*, una revista setmanal estatunidenca dedicada a l'esport que compta amb un model de pagament. En aquest cas, la subscripció permet rebre *newsletters* amb exclusives, resums diaris i anàlisis d'experts. Així doncs, es tracta d'un model *freemium* que no permet l'accés gratuït a certs continguts de qualitat.

⁵⁶ Bilton, R. (2018). *Learning from the New Yorker, Wired's new paywall aims to build a more “stable financial future”*. NiemanLab. Recuperat de: <https://www.niemanlab.org/2018/02/learning-from-the-new-yorker-wireds-new-paywall-aims-to-build-a-more-stable-financial-future/>

⁵⁷ Mandel, S. [smandel]. (2017). *The Athletic's subscriber model allows us to focus entirely on high-quality written content. NO ads, NO auto-play videos, NO clickbait.* [tuit]. Recuperat de: <https://twitter.com/smandel/status/889516128057253888>

6. LA PREMSA ESPORTIVA A ESPANYA

6.1. Primeres publicacions

Les primeres publicacions d'especialització esportiva a Espanya van sorgir al segle XIX per influència del periodisme anglosaxó i francès, on revistes i butlletins dedicaven el seu contingut a un determinat esport. Davant la gran demanda d'aquestes publicacions, a partir de llavors van néixer nombrosos impresos que reflectien la popularitat i democratització de l'esport característics d'aquella època. L'aparició i desaparició de publicacions dedicades a aquest àmbit es va convertir en una constant a partir d'aquell moment i, com succeïa a la resta d'Europa, acostumaven a dedicar-se a una activitat en concret, com ara la caça (Sainz de Baranda, 2013)⁵⁸.

La primera publicació esportiva a Espanya és coneguda com *El Cazador*, una revista il·lustrada de caça fundada l'any 1856 a la ciutat de Barcelona. Aquest imprès, de periodicitat quinzenal, es va convertir en el referent a seguir per les publicacions posteriors que també incloïen activitats cinegètiques, com ara *La Caza. Revista de los Cazadores* (1865), *El Colombar* (1866) i *La Ilustración Venatoria*, del 1878 (Lozano, 2017).

A partir del 1870, es comencen a difondre publicacions esportives relacionades amb altres activitats que no fossin la caça. Les vinculades amb el ciclisme van agafar força en aquella dècada i convivia nombrosos impresos que es dedicaven a oferir una informació detallada sobre tots els temes relacionats amb aquest esport. La majoria eren revistes de caràcter quinzenal (Sainz de Baranda, 2013).

La gimnàstica va ser un altre dels esports que va destacar en aquesta època de naixement del periodisme esportiu. L'any 1882 es crea la primera publicació que completa les seves pàgines amb informació periodística referent a la gimnàstica, *El Gimnasio*, que es va convertir en un imprès referent per a les publicacions posteriors (Lozano, 2017).

⁵⁸ Sainz de Baranda, C. (2013). *Orígenes de la prensa diaria deportiva: El Mundo Deportivo*. Materiales para la Historia del Deporte, 11. Recuperat de: https://www.upo.es/revistas/index.php/materiales_historia_deporte/article/view/788

A finals del segle XIX, es va establir una oferta de periodisme esportiu que estava caracteritzat per la seva pluralitat informativa, per tant, ja no estava enfocat a una sèrie d'esports en exclusiva. Entre les publicacions esportives més longeves del segle XIX destaquen *La Crónica del Sport* i *El Pelotari*, editats a Madrid, i *Los Deportes*, editat a Barcelona (Berasategui, 2000)⁵⁹.

La publicació barcelonina *Los Deportes*, publicada al novembre de 1897, va acabar donant pas al *Mundo Deportivo*. Va ser un referent de l'època, ja que va servir per realçar moltes entitats esportives. En un principi, era de periodicitat quinzenal, però a partir de 1899, després de l'absorció de la revista *Barcelona Sport* que havia estat fundada dos anys abans, va passar a ser de caràcter setmanal. Aquesta edició va tenir una gran repercussió en aquella època per la seva labor periodística i perquè va ser l'encarregada d'organitzar importants esdeveniments esportius que li van fer obtenir una major rellevància. La publicació va desaparèixer l'any 1910, ja que al 1907 va passar a ser una revista *magazine* que li va fer perdre molts lectors i, a més, va ser en aquesta època quan va néixer el *Mundo Deportivo* (Lozano, 2017).

6.2. Premsa esportiva a principis del segle XX

Durant les dues primeres dècades del segle XX, la premsa esportiva espanyola es caracteritzava per una evolució de la filosofia en relació amb la de finals del segle XIX. A mesura que la primera dècada d'aquest nou segle avançava, van adquirir importància nous esports que es van començar a tractar en les publicacions existents.

A Barcelona, la capçalera de referència fins l'any 1910 va ser *Los Deportes*, però a partir de llavors va començar a perdre protagonisme a causa del naixement del setmanari *El Mundo Deportivo* al 1906. Altres publicacions que també van esdevenir populars en aquella època van ser *Stadium* (1911 - 1930), una revista il·lustrada dirigida a la societat acomodada barcelonesa que s'incorporava a l'esport, i *La Jornada Deportiva* (1921), que informava sobre iniciatives de la Mancomunitat.

⁵⁹ Berasategui, M. L. (2000). *Datos para la historia de la prensa deportiva en Cataluña*. Revista General De Información Y Documentación, 10(1), 153. Recuperat de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0000120153A>

D'una banda, *Stadium* va tenir una periodicitat quinzenal, tot i que entre 1915 i 1930 va ser setmanal. A més, en el seu últim any abans de desaparèixer va ser mensual. D'altra banda, *La Jornada Deportiva* va començar com a setmanari i va acabar convertint-se dos anys després en un diari amb el subtítol *Diario nacional de sports*.

La premsa esportiva a Barcelona va adquirir molta importància durant els primers anys del segle XX, de manera que al 1926 es va fundar l'agència especialitzada en informació esportiva Notisport. A l'última meitat del segle XX, la informació esportiva estava repartida entre els diaris d'informació general, els diaris especialitzats, les Hojas del Lunes i les revistes gràfiques especialitzades en diferents esports (Jones, 1994)⁶⁰.

6.3. Naixement de la premsa diària esportiva

Els diaris esportius a Espanya daten a finals del segle XIX i principis del segle XX. El *Mundo Deportivo* és el degà dels diaris esportius espanyols, sent l'únic nascut a inicis del segle XX que continua publicant edicions actualment (Sainz de Baranda, 2013). Per tant, seria impossible entendre la vida del periodisme esportiu a Espanya sense nomenar aquest cas, que va néixer al febrer de 1906 a Barcelona sent de caràcter setmanal. Tot i això, *Excelsior* és considerat el primer diari esportiu espanyol, per davant del *Mundo Deportivo*, ja que no va ser fins el 1929 quan aquest es va convertir en un diari pròpiament dit, mentre que *Excelsior* ja va néixer com a diari a l'any 1924. Aquesta capçalera parlava de ciclisme, hípica, futbol o atletisme, entre d'altres esports, i la seva informació era d'àmbit nacional i internacional. Per tant, tenia una programació esportiva general, sense centrar-se en una activitat en concret (Díaz, 2000)⁶¹.

Després del *Mundo Deportivo*, va sorgir a Madrid *Gran Sport* al 1930, però només va durar dos mesos. En plena Guerra Civil Espanyola, a l'any 1938, va néixer a Sant

⁶⁰ Jones, D.(1994). *Medios de comunicación deportivos. La situación española en el contexto internacional*. Telos, 38: 101-108. Recuperat de: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero038/la-situacion-espanola-en-el-contexto-internacional/>

⁶¹ Díaz, J. (2000). *Los nacionalistas van al fútbol. Deporte, ideología y periodismo en los años 20 y 30*. Revista de Estudios de Comunicación, Vol.5 Núm. 9. Recuperat de: <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17442/15214>

Sebastià el diari *Marca*. Al gener de 1940, es va traslladar a Madrid, i va ser al novembre de 1942 quan va sortir a la capital espanyola el primer número del diari esportiu (Sainz de Baranda, 2013)⁶². A les capçaleres esportives que existien durant la primera època del franquisme, que en aquell moment eren *Mundo Deportivo* i els madrilenys *Gol* (1940 – 1945) i *Marca*, es van sumar el diari barceloní *Dicen* al 1965 i el madrileny *As* al 1976, que van obtenir l'èxit en poc temps (Jones, 1994).

El diari *As* es va crear l'any 1967 a Madrid agafant el nom d'una anterior publicació, el *Semanario Gráfico As*, que es va editar des del 1932 fins al 1936. L'*As* va començar com a revista setmanal i, posteriorment, es va convertir en una revista diària. Al 1990, va esdevenir el primer diari amb totes les seves pàgines en color, i en el segon diari esportiu més venut a Espanya. Finalment, ben entrat el segle XX, al 1979, apareix a Barcelona l'últim dels diaris que, actualment, és considerat de gran envergadura en el sector, el diari *Sport*. La seva arribada va suposar la desaparició dels diaris esportius *Dicen*, al 1985, i *424*, al 1980.

6.4. Digitalització de la premsa esportiva

L'inici de la història dels mitjans de comunicació a Internet a Espanya se situa a l'any 1994. La revista setmanal valenciana *El Temps*, a través de Servicom, va ser el primer cibermitjà periodístic. També aquell any van provar les seves edicions electròniques a Servicom *El Periódico de Catalunya* i *El Mundo*.

Va ser a l'any 1995, amb el pas definitiu a la *World Wide Web*, quan es va estendre el fenomen i molts mitjans de comunicació van estrenar les seves pàgines web. El primer diari digital espanyol que va posar íntegrament el seus continguts va ser el Boletín Oficial del Estado al setembre de 1994. D'altra banda, el primer diari d'informació general que va estar present a la *World Wide Web* va ser el català *Avui*, que va disposar d'una edició digital al 1995, any en què també *El Periódico de Catalunya*, *La Vanguardia*, el diari esportiu *Marca* i molts diaris de províncies van crear la seva versió

⁶² Sainz de Baranda, Clara (2013). *Mujeres y deporte en los medios de comunicación. Estudio de la prensa deportiva española (1979-2010)*. [Tesi doctoral]. Universidad Carlos III de Madrid. Recuperat de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/16505>

digital. A més, *Marca* és el primer diari que va seguir la senda digital, i va sotmetre a control la seva difusió electrònica des de 1998, mentre que el diari esportiu *As* va iniciar aquest seguiment a partir del 2000 (Salaverría, 2005)⁶³.

El salt definitiu a Internet de gairebé tots els diaris espanyols es va produir al 1996, com ara *El País*, *ABC* i *El Mundo*. Va ser en aquest any quan també van inaugurar la seva versió digital el diari esportiu *Mundo Deportivo* i l'econòmic *Expansión*. Un any després, al 1997, ho va fer el diari *Sport*.

Segons Bernardo Díaz Nosty al *Informe anual de la Comunicación. 1999 - 2000*, el número de diaris en llengua espanyola existents a la xarxa a l'any 1999 era de 403. Tot i això, alguns mitjans van trigar més en crear la seva versió digital, com ara *La Voz de Galicia*, que no va aparèixer a Internet fins al maig del 2000.

L'aparició de la vida 2.0 ha suposat canvis en la manera de fer periodisme esportiu, no només en contingut, sinó també en forma. L'esport també s'ha vist sotmès al procés de convergència mediàtica i de periodisme multiplataforma, de manera que ha hagut d'adaptar-se per anar en sintonia amb el desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació (Huete, 2018).

D'una banda, el creixement d'Internet ha propiciat el naixement de mitjans exclusivament digitals dedicats a la informació esportiva, que han aprofitat el poderós abast de les noves plataformes per cobrir amb major especialització el futbol i la resta de modalitats. D'aquesta manera, competeixen amb productes propis i diferenciats, i poden satisfer les necessitats informatives de l'audiència que no estaven sent cobertes pels mitjans tradicionals. D'altra banda, els mitjans impresos convencionals han hagut de readaptar-se en la seva manera de fer periodisme reforçant la seva presència online amb webs cada vegada més actualitzades, interactives i amb major número de continguts multimèdia (Lozano, 2017).

⁶³ Salaverría, R. (2005) *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Recuperat de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jp1bOVJvO2IC&oi=fnd&pg=PA9&dq=nacimiento+cibermedios+d+eportivos+espa%C3%B1a&ots=pmBg2oLNhX&sig=Mh0xL9djnzD6X2liCzbGRfMkA8#v=onepage&q&f=false>

Un dels majors desafiaments que ha hagut d'afrontar el periodisme esportiu tradicional resideix en com adaptar-se a la contínua migració de lectors cap als suports digitals. Aquest pas s'ha accelerat en els últims temps a causa de l'aparició de nous dispositius tecnològics, com els telèfons intel·ligents i les tauletes amb les seves respectives aplicacions, que permeten que els lectors puguin accedir a les informacions en qualsevol moment i des de qualsevol part del món (Salaverría, García; 2008)⁶⁴.

Així doncs, l'obligada reconversió de la premsa cap al digital ha comportat la incorporació de noves eines tecnològiques aplicades a les tasques periodístiques i, a conseqüència d'això, una transició cap a nous perfils professionals que no només han de tenir una gran capacitat de redacció, sinó que també han de posseir competències en tasques com ara programació, fotoperiodisme, edició de vídeo o fer infografies. Per tant, s'imposa el periodista multitasca (Rojas, 2014).

A més, el periodisme esportiu digital ha trobat una via de propagació encara major gràcies a les principals xarxes socials. Tant les publicacions tradicionals, com els nadius digitals, donen a través dels seus comptes oficials una major difusió als seus continguts mitjançant enllaços a notícies, reportatges, vídeos o articles d'opinió, que condueixen a augmentar el tràfic de visites cap a la seva web. També les xarxes permeten el *feedback* instantani amb el lector.

6.5. Importància del periodisme esportiu

El periodisme esportiu ha viscut en els últims anys una contínua evolució adaptant-se a les diferents variacions que han sorgit en la societat mitjançant el desenvolupament en les seves estructures, canals i formes de produir els continguts. Des dels seus inicis al segle XIX, s'ha tractat d'una especialització al servei del lector, oferint en tot moment un caràcter innovador en forma i contingut que l'ha convertit en una de les especialitzacions més influents en matèria periodística. Al llarg del temps, ha augmentat considerablement el número de publicacions esportives existents. A més, l'especialització esportiva ha mostrat capacitat de canvi i millora a través de nous

⁶⁴ Salaverría, R. i García Avilés, J. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Trípodos, núm. 23, p.31-47. Recuperat de: <https://core.ac.uk/download/pdf/39028971.pdf>

formats i noves narratives. Així doncs, s'ha caracteritzat per créixer al llarg dels anys de manera quantitativa i qualitativa (Lozano, 2017).

Tal com explica Rojas a *Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro* (2014), la manera en què el periodisme esportiu ha aconseguit desenvolupar-se i cobrar un creixent protagonisme durant les últimes dècades ha estat marcant tendències, és a dir, creant un estil propi fonamentat en el color, l'originalitat i l'espectacularitat de les seves propostes. A més, ha aportat un model de llenguatge visualment atractiu i que resulta comú i accessible per a totes les mentalitats.

Així doncs, des de començaments del segle XX, els mitjans esportius han sabut aprofitar la conjuntura que presenta l'esport com a exhibició pel públic i han aconseguit crear un periodisme amb una gran repercussió. De fet, aquesta branca del periodisme ha crescut fins a afermar-se actualment com la tipologia informativa de major abast social i en la més demandada i consumida en molts països de l'Europa Meridional i Amèrica Llatina, tant en els mitjans radiofònics i televisius, com en la premsa tradicional i en els nous suports digitals (Rojas, 2014). Certament, a la premsa aquesta àrea informativa es comporta com una de les seccions estrella dels diaris de referència i major prestigi a banda i banda de l'Atlàntic i s'ha convertit també en la parcel·la del periodisme especialitzat que compta amb un major número de capçaleres. Al 2015, Manfredi, Rojas i Heranz parlaven de 65 nous mitjans, micromitjans i projectes a Espanya relacionats amb la informació esportiva des del 2008. Això representava al voltant del 17% de les noves iniciatives.

Avui dia, per tant, existeix una premsa esportiva consolidada. Si es tenen en compte les dades de la primera onada del EGM de 2020 amb el total de lectors diaris publicada per l'AIMC⁶⁵, s'observa com el diari més llegit és *Marca*, especialitzat en l'esport. La tercera, vuitena i desena posició també l'ocupen tres capçaleres esportives, que són *As*, *Mundo Deportivo* i *Sport*, respectivament. Aquestes quatre capçaleres sumen en total una mitjana de 3.057.000 lectors diaris durant el primer trimestre de 2020.

⁶⁵ AIMC (2020). *Ranking de diarios*. Recuperat de: <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/diarios>

També s'ha vist un creixent número de programes i transmissions esportives en les emissores de ràdio i televisió. El temps que es dedica a la informació esportiva tant a la televisió com a la ràdio ha crescut ostensiblement (Huete, 2018), i programes com *La Sexta Deportes* o *Deportes Cuatro*, així com cadenes de televisió dedicades exclusivament a l'esport, com ara *GOL* o *Teledporte* recullen grans dades d'audiència i fan veure la importància que ha adquirit l'esport en la societat.

L'esport no només es constitueix actualment com el producte informatiu de major interès col·lectiu i èxit social en la majoria de llocs, sinó que també ha estat capaç d'expandir-se i evolucionar establint vincles estrets amb la comunitat d'habitants a la qual pertany i es dirigeix, ja sigui una ciutat, una regió o un país. Tal com explica Raymond Boyle, el periodisme esportiu ofereix un cas fascinant d'estudi per comprovar com els mitjans de comunicació globals i locals interactuen en les societats contemporànies, ja que l'esport en ocasions pot mostrar-se com universal i mirar cap a l'exterior, o bé pot tenir un enfocament local (Boyle, 2006)⁶⁶.

Per tant, el periodisme esportiu és avui dia una àrea informativa excel·lent per la seva gran projecció social i la seva gran capacitat per mobilitzar l'interès dels ciutadans. A més, es constitueix com un producte estratègic per a les grans empreses de comunicació; tant les audiovisuals, que inverteixen quantitats milionàries cada temporada per fer-se amb els drets d'emissió dels grans esdeveniments, com les impreses i digitals, que s'esforcen per innovar i oferir una cobertura completa d'aquesta temàtica que genera grans expectatives i és de les més demandades pel gran públic (Rojas, 2014)⁶⁷.

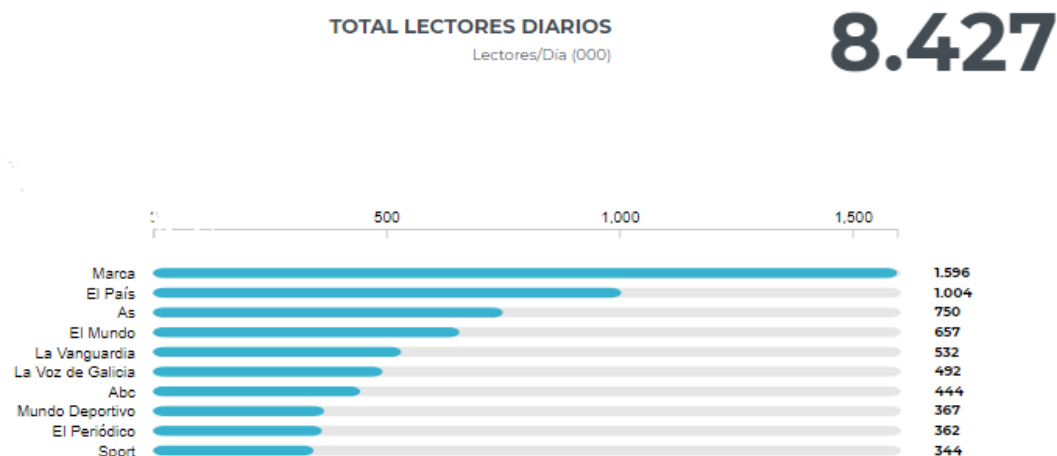
⁶⁶ Boyle, R. (2006). *SPORTS JOURNALISM. Context and Issues*. Londres: Sage. Recuperat de: <https://epdf.pub/sports-journalism-context-and-issues.html>

⁶⁷ Rojas, J.L. (2014). *Periodismo deportivo, divulgación e innovación. Estudio de casos de coberturas informativas internacionales de los JJ.OO. de Invierno 2014*. Textual&Visual Media 7, p.241 – 254. Recuperat de: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/31250/periodismo_deportivo.pdf?sequence=1

6.6. Principals capçaleres esportives a l'actualitat

A Espanya conviuen diaris esportius de difusió nacional, com ara *Marca*, *As*, *Sport* i *Mundo Deportivo*, amb d'altres d'àmbit regional, com són *Superdeporte* (València), *Estadio Deportivo* (Sevilla), *Campeón* (Galícia) i *L'Esportiu* (Catalunya). *L'Esportiu*, abans conegut com *El 9 Esportiu*, és l'únic diari en català d'aquesta temàtica que es pot trobar actualment als quioscs de Catalunya.

Si es tenen en compte les dades de l'EGM esmentades a l'anterior apartat, s'observa com la capçalera que ha acumulat més lectors diaris a Espanya durant el primer trimestre de 2020 ha estat *Marca*, amb un total d'1.596.000 lectors. El següent diari esportiu més llegit després d'aquest és l'*As*, amb 750.000 lectors diaris, seguit del *Mundo Deportivo*, que n'acumula 367.000 i, per últim, el diari *Sport*, que en té 344.000.

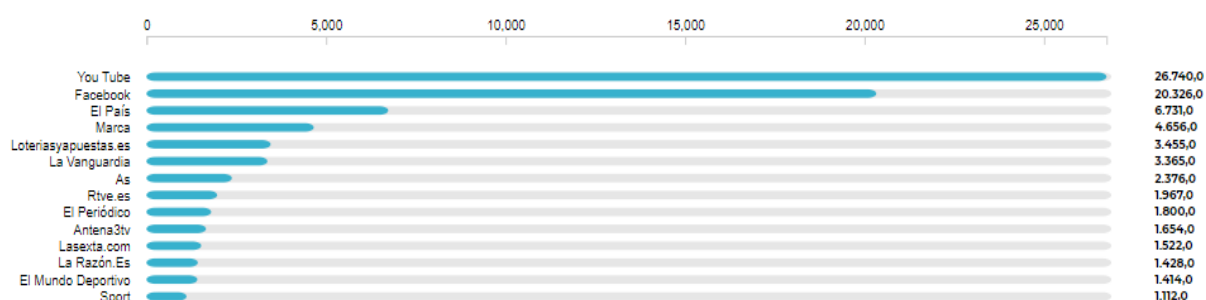


Imatge 1: Total de lectors diaris a Espanya durant el primer trimestre de 2020 / Font: EGM

Si es tenen en compte les dades de l'EGM pel que fa al rànquing d'usuaris al dia que han acumulat les diferents pàgines a Internet durant el primer trimestre de 2020 a Espanya⁶⁸, s'observa com *Marca*, amb 4.656.000 usuaris, ocupa la quarta posició, per darrere de *YouTube*, *Facebook* i *El País*. El següent diari esportiu amb més usuaris al dia a Internet és l'*As*, que ocupa la setena posició amb 2.376.000 usuaris. *Mundo*

⁶⁸ AIMC (2020). *Ranking tipología de soportes de Internet*. Recuperat de: <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/internet>

Deportivo es troba en la posició número tretze, amb 1.414.000 usuaris diaris, mentre que *Sport* ocupa la posició catorze amb 1.112.000 usuaris al dia.



Imatge 2: Rànquing tipologia de suports d'Internet durant el primer trimestre de 2020 / Font: EGM

Així doncs, els diaris esportius amb més repercussió tant en paper com en digital són *Marca* i *As*, tots dos editats a Madrid. *Mundo Deportivo* i *Sport*, en canvi, s'editen a Barcelona. Per tant, tot i que els dos diaris barcelonins acumulen menys lectors que els madrilenys, són la premsa de referència a Catalunya i, per motius de proximitat territorial, s'ha triat fer la comparació de l'estratègia digital d'aquestes dues capçaleres catalanes.

A més, *Mundo Deportivo* es considera un cas important d'estudi, ja que és l'únic diari espanyol nascut a principis del segle XX que continua publicant a l'actualitat i és considerat per molts periodistes el millor diari esportiu d'Espanya (Favaretto, 2015). A la fi dels anys 70, però, aquest diari va perdre una quantitat de lectors considerable a causa, entre altres factors, de l'aparició el 3 de novembre del 1979 del diari *Sport*, que comptava amb una gran dotació tecnològica, impressió a color i un format inusual que pronunciava la personalitat del diari (Lozano, 2017). Aquest fet demostra que el diari *Sport* és el gran adversari del *Mundo Deportivo*, i és també per aquest motiu que s'ha triat fer una comparació d'aquestes dues capçaleres.

Perquè la comparança sigui vàlida, cal que els dos elements siguin fàcilment comparables, és a dir, el seu públic potencial i el seu contingut s'han d'assimilar. En el cas del *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, es compleixen aquestes característiques, ja que les dues capçaleres segueixen una línia barcelonista, és a dir, van dirigides principalment a seguidors del Barça i això comporta que també el seu contingut

s'assembli. També els dos diaris catalans contenen informació sobre la resta d'esdeveniments esportius de rellevància, i tots dos són un gran referent de la informació esportiva tant a Catalunya com a nivell nacional.

En definitiva, els motius pels quals s'ha triat fer una comparació entre el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* són, en primer lloc, per la seva rellevància entre els lectors tant en paper com en digital a nivell nacional. A més, són els dos diaris esportius més influents a Catalunya, per tant, s'ha tingut en compte aquesta proximitat territorial en comparació amb les dues capçaleres més llegides a Espanya, que s'editen a Madrid. També és important tenir en consideració el fet que el *Mundo Deportivo* és l'únic diari espanyol de principis del segle XX que es continua publicant avui dia, per tant, té un gran recorregut. Finalment, cal que les dues parts siguin comparables, i és el cas del *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, ja que tots dos s'editen a la mateixa ciutat, publiquen continguts similars i es dirigeixen a un mateix públic.

7. MUNDO DEPORTIVO

7.1. Història

El Mundo Deportivo va néixer a Barcelona el dijous 1 de febrer de 1906 com a setmanari i, actualment, és l'únic diari espanyol nascut a principis del segle XX que sobreviu. Tot i això, no es tracta del primer diari esportiu espanyol, sinó que ho va ser *Excelsior: deportes, información y cultura* (1924 – 1932), editat a Bilbao. En l'àmbit europeu, *El Mundo Deportivo* és la segona capçalera amb major antiguitat que segueix en el mercat per darrere del diari italià *La Gazzeta dello Sport* del 1896.



Imatge 3: Portada del primer número del 'Mundo Deportivo' / Font: Hemeroteca Mundo Deportivo

El seu fundador va ser el català Jaume Grau Castella, que va assumir la seva gerència i administració, i va comptar amb la col·laboració del reconegut periodista Narcís Masferrer i Sala com a director i promotor el qual, d'aquesta manera, tancava la seva etapa a *Los Deportes*, publicació que va fundar i dirigir. Masferrer és un personatge clau, no només en la difusió d'aquest mitjà, sinó també en tot l'esport català i espanyol. Va ser el fundador de l'Associació Gimnàstica Catalana al 1887 i de la Federación Gimnástica Española al 1898. A més, va prendre part activa en la fundació del Futbol Club Barcelona al 1899, ja que va participar en la reunió fundacional del club blaugrana, el qual va presidir durant 1909 i 1910. També al 1912 va ajudar a la creació del Comitè Olímpic Espanyol i al 1922 va participar en la creació de la Confederació Esportiva de Catalunya.

Des dels seus primers anys, *El Mundo Deportivo* es divideix en diferents seccions, tot i que se centra en aquells esports amb major repercussió social, com eren el ciclisme i l'automobilisme en aquella època. A més de la seva funció informativa, aquesta publicació sempre ha estat impulsora i organitzadora de diferents campanyes esportives, fonamentalment en l'àmbit català (Berasategui, 2000). Als quatre mesos de vida, va crear un concurs internacional d'esgrima i, al mateix any, concretament el 7 d'octubre de 1906, va patrocinar una carrera de motocicletes amb un premi en metàl·lic de 500 pessetes. L'any 1911 va ser un dels artífexs de la creació de la Volta a Catalunya i, aquell mateix any, va organitzar la Volta Ciclista a Espanya. A més, des de 1926 va participar en la carrera pedestre més longeva d'Espanya, coneguda com la Jean Bouin de Barcelona. Al 1948, *El Mundo Deportivo* crea la seva pròpia gala on es tria al millor esportista de l'any, i al 1967 es va posar en marxa un sistema de votació destinat a triar cada temporada al millor futbolista de l'any.

L'equip de *El Mundo Deportivo* estava format per nombrosos professionals que van impulsar aquesta publicació fins al més alt. Destaquen Manuel F. Creus com a redactor cap, Alfonso Almasqué en Futbol, Miguel Arteman en Ciclisme, José de Togores en Esgrima, Cano i Garrit en Pilota Basca, José Martí en Atletisme i Emilio Martí d'Hípica, entre molts altres més.

Fins a l'any 1914, *El Mundo Deportivo* es publicava cada dijous però, en augmentar el volum del seu tiratge, va caldre imprimir-lo en màquina rotativa, de manera que va començar a aparèixer els dilluns a partir del 23 de novembre de 1914. La primera tirada de *El Mundo Deportivo*, de 6.000 exemplars, es va distribuir des de la pròpia redacció del diari i es va esgotar ràpidament. Tenia un format tabloide i un cost de 10 cèntims. S'editava a la impremta de la vídua de Cunill, en el Carrer de la Universitat, actualment conegut com Carrer Enrique Granados. La seva redacció, de petites dimensions, es trobava al Carrer Consell de Cent, a l'edifici on tenia seu l'Associació Velocipèdica Espanyola.

L'any 1920, Masfarrer va abandonar la direcció de *El Mundo Deportivo*. Al 1922, la periodicitat setmanal va passar a ser bisetmanal sota la direcció de Ricardo Grau Escoda, fill del fundador d'aquesta capçalera esportiva.

Fins l'octubre de 1923, s'oferien exemplars els dilluns i els divendres de cada setmana. A partir de llavors, va passar a ser trisetmanal, traient a la llum números els dilluns, dimecres i divendres. En el seu afany per créixer, i veient la repercussió social que tenia, mesos més tard va passar a publicar quatre cops per setmana. Finalment, el 4 de març de 1929, el *Mundo Deportivo* es va convertir en diari sota la direcció de José Torrents Font. Durant la Guerra Civil Espanyola, a causa de la manca de paper, va retrocedir novament a setmanari i inclús va deixar-se de publicar fins el 31 de desembre de 1939, quan va reaparèixer (Sainz de Baranda, 2014)⁶⁹.

L'any 1940, José Luis Lasplazas Pujolar va assolir el càrrec de direcció de la publicació. Periodista, esportista i entrenador espanyol (seleccionador de la selecció espanyola de futbol), la seva carrera va començar al 1909, amb només 12 anys, escrivint cròniques sobre aviació per a *El Mundo Deportivo*. Va treballar en importants publicacions com *Gaceta Sportiva*, *Sports* i *Diario de Barcelona*, fins que va tornar a *El Mundo Deportivo* com a redactor de futbol i boxa i com a enviat especial en esdeveniments internacionals. A més, va ser un gran locutor i va aconseguir ser cap d'esports de *Radio Nacional de España* a Barcelona, aconseguint el Premio Ondas a la millor labor esportiva al 1956.

Després dels anys de direcció de José Luis Lasplazas, arriba la segona etapa de Ricardo Grau Escoda, la qual s'allargaria fins a l'octubre de 1976, quan apareix la figura de Juan José Castillo⁷⁰. Castillo va començar la seva carrera professional exercint de taquígraf al diari de Saragossa *Amanecer* durant l'estiu de 1937. Durant la Guerra Civil, va aconseguir treure a la llum el diari durant dos dies amb l'ajuda d'un linotipista i un regent. Anys més tard, Serrano Valerio li dona l'oportunitat de participar en la secció esportiva. Al maig de 1941, passa a formar part del vespertí barceloní *La Premsa*, fins que al 1946 és nomenat redactor cap d'esports, lloc que va ocupar fins al 1964. És llavors quan es produeix la seva arribada a *Tele-Express*, un nou diari de la Ciutat Comtal on es va ocupar de dirigir les pàgines esportives fins al 1967, any en

⁶⁹ Sainz de Baranda, C. (2014). *Prensa deportiva nacional y regional en España*. Historia y Comunicación Social. Vol 19, p.107-118. Recuperat de: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45014/42385>

⁷⁰ Hemeroteca Mundo Deportivo. *Edición del sábado 27 de octubre de 2001*, Pàg. 4. Recuperat de: <http://hemeroteca.mundodeportivo.com/preview/2001/10/27/pagina-4/458727/pdf.html>

què entra a *El Mundo Deportivo* en qualitat de director adjunt i que acabaria dirigint des del 2 d'octubre de 1976, quan Ricardo Grau li cedeix el relleu en la direcció del diari, fins a la seva jubilació, l'1 de febrer de 1988. Des de llavors i fins la seva defunció va exercir de President del Consell de Redacció.

A finals dels anys 70, *El Mundo Deportivo* perd una quantitat de lectors considerable a causa, entre altres factors, de l'aparició el 3 de novembre de 1979 del diari barceloní *Sport*. A més, en aquella època existien altres publicacions com ara la revista esportiva *Top Barça* i els diaris esportius *Dicen* i *424*, els quals van acabar desapareixent al 1985 i al 1980, respectivament, com a conseqüència del naixement de l'*Sport*.

Al 1988, Manuel Tarín Alonso, llicenciat en Dret per la Universitat de Barcelona i periodista per l'Escola Oficial de la Ciutat Comtal, assumeix la direcció del diari. Tarín Alonso va passar per tots els càrrecs fins arribar a ser director. Va ingressar al diari al 1972, al 1975 es converteix en cap de secció, al 1980 en redactor cap, dos anys després en subdirector, al 1986 passa a ser director-adjunt i, finalment, s'encarregaria de dirigir el diari des de 1988 fins al 1991, quan es converteix en Coordinador general. També va col·laborar amb altres mitjans de comunicació com la ràdio (Radio Barcelona i Radio Nacional), i Televisión Española en els informatius, així com en diverses publicacions esportives com *Don Balón* i *Tenis Español*. A més, va exercir la corresponsalia esportiva dels rotatius madrilenys *Nuevo Diario* i *Ya*.

A partir de 1991, sota la direcció de Santi Nolla, qui continua essent director actualment, el diari va afrontar importants canvis en la seva forma i continguts. Al 1992 va abandonar el format en blanc i negre i el sistema de gravat al buit. Respecte als continguts, va guanyar presència l'opinió i es va incorporar la infografia. Des de 1996, funciona amb el sistema de multiedició, fet que li permet ampliar la seva difusió, i arribar a llocs on no ho feia fins llavors, amb el consegüent augment d'audiència (Sainz de Baranda, 2013). A més, també va ser a partir d'aquest any quan la capçalera va crear la seva versió digital.

Al 1998 es funda el Grup Godó i *El Mundo Deportivo*, que ja era propietat de la família, entra a formar part d'aquest. Es tracta de la primera empresa d'aquest tipus que es crea a Espanya. Un any després, la capçalera suprimeix l'article i passa a dir-se

Mundo Deportivo. Això va suposar una variació en el seu logotip, l'augment de pàgines a color i una major importància a les fotografies.

7.2. El diari a l'actualitat

Actualment, el *Mundo Deportivo* es continua editant a Barcelona, i és la publicació esportiva espanyola més antiga. La capçalera se centra principalment a informar sobre l'actualitat futbolística, especialment la del Futbol Club Barcelona, i poliesportiva.

A més, a diverses províncies d'Espanya, el diari conté unes fulles centrals a mode de quadernet amb el nom del club al qual fan referència que inclou la informació d'actualitat més rellevant sobre aquest. Es tracta de Sevilla (*Mundo Deportivo Betis*), Barcelona (*Mundo Deportivo Espanyol*), València (*Mundo Deportivo Valencia*), Madrid (*Mundo Deportivo Atlético*), Biscaia (*Mundo Deportivo Biscaia*) i Guipúscoa (*Mundo Deportivo Guipúscoa*).

El diari actualment compta amb la seva versió en paper i en digital, així com amb perfil a les diferents xarxes socials (Instagram, Facebook, Twitter i YouTube), on comparteix informació esportiva d'última hora, així com enllaços a les notícies publicades a la seva web.

La seva hemeroteca web, creada al 2009, té recollides totes les pàgines del diari des dels seus inicis. En definitiva, *Mundo Deportivo* ha sabut mantenir-se malgrat les adversitats i ha aconseguit adaptar-se a crisis, adversaris i a pèrdues de lectors que per a altres publicacions ha suposat la desaparició. Així doncs, es tracta d'una publicació de referència a la qual cal acudir per entendre la història del periodisme esportiu (Lozano, 2017).

7.3. Número de lectors i usuaris web

L'Estudi General de Mitjans (EGM) recull dades del *Mundo Deportivo* des de 1972, amb 189.000 lectors al dia, però no es recullen de manera contínua fins al 1984. La primera vegada que la capçalera supera el mig milió de lectors diaris va ser a l'any

2003, amb 506.000, i aconsegueix la seva dada més alta al 2011 amb 719.000 lectors al dia (Sainz de Baranda, 2014).

Any	Primera onada	Segona onada	Tercera onada
2015	559.000	553.000	538.000
2016	508.000	492.000	466.000
2017	436.000	421.000	421.000
2018	410.000	407.000	397.000
2019	407.000	399.000	387.000
2020	367.000	-	-

Taula 1: Número de lectors al dia del Mundo Deportivo en els darrers cinc anys / Font: EGM

Pel que fa al número de lectors en paper, s'observa, tenint en compte la Taula 1 elaborada amb les dades de l'EGM, com en els darrers cinc anys hi ha hagut una tendència a la baixa. Mentre que a la primera onada de 2015 el número de lectors diaris era de 559.000, aquesta xifra ha baixat a 367.000 durant la primera onada de 2020. Això implica que, en cinc anys, el número de lectors diaris ha disminuït un 34,35%. Aquest descens es veu d'una manera encara més pronunciada si es compara el número de lectors al dia actuals amb els de 2011, que gairebé doblava la xifra actual arribant als 719.000 lectors.

Any	Primera onada	Segona onada	Tercera onada
2015	1.406.000	1.309.000	1.368.000
2016	1.191.000	1.231.000	1.195.000
2017	1.152.000	1.273.000	1.073.000
2018	1.370.000	1.318.000	1.384.000
2019	1.409.000	1.522.000	1.371.000
2020	1.414.000	-	-

Taula 2: Número d'usuaris web al dia del Mundo Deportivo en els darrers cinc anys / Font: EGM

D'altra banda, si s'observen les dades de la Taula 2 extreïdes de l'EGM, es pot veure com s'ha produït un increment dels usuaris web entre la primera onada de 2015 i la de 2020. En aquests cinc anys, el número d'usuaris ha augmentat un 0,57%, una xifra molt més petita que la del descens de lectors en paper durant aquests cinc anys. Tot i això, la xifra més alta d'usuaris al dia durant aquest període de temps ha estat la segona onada de 2019, amb un total de 1.522.000.

Durant la primera dècada del segle XXI es va produir un ascens molt important en el nombre d'usuaris web. El primer Resum General de l'EGM que inclou dades sobre el número de visitants únics a les diferents webs és el que recull les audiències entre abril de 2004 i març de 2005⁷¹. En aquest període de temps, el número d'usuaris al *Mundo Deportivo* era de 402.000. Si s'observen les dades de cinc anys més tard, durant la tercera onada de 2010 el *Mundo Deportivo* va arribar a 1.010.000 d'usuaris al dia. Per tant, en només cinc anys es va produir un increment d'un 151,24%, una xifra molt més alta que l'increment produït entre 2015 i 2020.

⁷¹ AIMC (2005). *Resumen general abril de 2004 a marzo de 2005*. Recuperat de: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2010/09/resumegm105.pdf>

8. SPORT

8.1. Història

El diari *Sport* va ser fundat per Josep Maria Casanovas a Barcelona, i va aparèixer per primer cop als quioscos el 3 de novembre de 1979. Des del principi, la capçalera ha apostat per una gran innovació tecnològica. A més, es tracta del primer diari espanyol amb compaginació a color i comptava un format inusual que pronunciava la personalitat del diari (Alcoba, 1999).

Com s'ha explicat anteriorment, en aquella època s'editaven a la Ciutat Comtal una revista esportiva, *Top Barça*, i tres diaris esportius: *Mundo Deportivo*, *Dicen* i *424*. La sortida al mercat del diari *Sport* va conduir a la desaparició del *424* al 1980, i del *Dicen* al 1985, mentre que *Mundo Deportivo*, tot i que va patir una pèrdua considerable de lectors, va aconseguir sobreviure al seu directe competidor fins a l'actualitat.

De fet, la revista *Top Barça*, editada a Barcelona per Josep Maria Casanovas i Antonio Hernáez, és el germen del diari *Sport*. A més del seu editor, la gran majoria de la primera redacció i part de la línia editorial del mateix es va gestar en aquesta revista (Sainz de Baranda, 2013).



Imatge 4: Portada del primer número del 'Sport/ Font: Sport.es

L'*Sport* es va consolidar de manera molt ràpida al mercat, amb importants novetats gràfiques i colors molt cridaners. L'any 1992, va entrar a formar part del Grupo Zeta, fundat al 1976 per Antonio Asensio Pizarro. Aquest fet li va suposar un impuls en la

seva difusió. Un dels canvis que va introduir va ser incloure en les pàgines centrals un quadernet, a mode de revista, amb reportatges, entrevistes, infografies i fotos.

El 23 de juny de 1993, el diari estrena noves instal·lacions. La redacció s'establia de manera funcional adequada a les seves necessitats i amb una xarxa d'ordinadors Macintosh que comptava amb sistema d'autoedició (Alcoba, 1999). Només dos anys després d'entrar al Grupo Zeta, l'*Sport* superava per primera vegada els 100.000 exemplars. Al 1996, introdueixen el sistema de multi-impressió, fet que va suposar un increment de gairebé 30.000 exemplars en un sol any. Aquesta millora es va veure reflectida en la creació d'un nou disseny i canvis en el seu format, el qual va obtenir més color (Sainz de Baranda, 2014).

El diari *Sport* va crear la seva versió web al 1997. A l'inici, copiava en PDF el que es publicava en paper, de manera que la lectura en la pantalla de l'ordinador es feia complicada. Poc a poc, però, va anar agafant forma fins convertir-se en la web que es coneix avui dia.

8.2. El diari a l'actualitat

Actualment, el diari *Sport* és dirigit per Ernest Folch i té la seva redacció en un edifici del Consell de Cent, a l'Eixample de Barcelona. A més, compta amb corresponsals propis a les principals ciutats d'Espanya i als països més importants del món futbolístic: França, Itàlia, Alemanya, Anglaterra, Brasil i Argentina.

Des del passat 31 de maig de 2019, el diari va passar a formar part del grup Prensa Ibérica a causa de la compra que aquest va fer del Grupo Zeta⁷². Tal com expliquen des del seu actual grup, "El diari *Sport* ofereix la més completa informació del F.C. Barcelona i el millor mix de continguts de futbol i altres esports. És un referent en la informació esportiva a Catalunya, així com un dels grans diaris esportius nacionals"⁷³.

L'*Sport*, de la mateixa manera que el *Mundo Deportivo*, actualment compta amb la seva versió en paper i en digital, així com amb perfil a les diferents xarxes socials

⁷² Grupo Zeta (2019). *Prensa Ibérica compra el Grupo Zeta*. Recuperat de: <http://www.grupozeta.es/prensa-iberica-compra-el-grupo-zeta/>

⁷³ Prensa Ibérica. *SPORT*. Recuperat de: <https://www.prensaiberica.es/medios/prensa/diarios/sport-8006/>

(Instagram, Facebook, Twitter i YouTube), on també comparteix informació esportiva d'última hora i enllaços que dirigeixen a les notícies que es publiquen a la seva web.

8.3. Número de lectors i usuaris web

L'EGM recull dades de l'*Sport* des de 1984, quan tenia 123.000 lectors al dia. El primer cop que va superar el mig milió de lectors va ser a l'any 1997, amb 555.000. Durant els anys següents pateix un retrocés, però l'any 2004 supera els 600.000, xifra que no torna a sobrepassar fins al 2007, amb 625.000. Finalment, al 2010 supera per primera vegada els 700.000, amb 737.000 lectors al dia (Sainz de Baranda, 2014).

Any	Primera onada	Segona onada	Tercera onada
2015	498.000	469.000	469.000
2016	453.000	465.000	436.000
2017	419.000	398.000	414.000
2018	395.000	393.000	364.000
2019	384.000	378.000	363.000
2020	344.000	-	-

Taula 3: Número de lectors al dia de l'Sport en els darrers cinc anys / Font: EGM

Tenint en compte la Taula 3 elaborada amb dades de l'EGM s'observa com, pel que fa al número de lectors en paper, s'ha produït un descens durant en els darrers cinc anys. Mentre que a la primera onada del 2015 el número de lectors diaris era de 498.000 aquesta xifra ha baixat a 344.000 durant la primera onada de 2020. Això implica que, en cinc anys, el número de lectors diaris ha disminuït un 30,92%. A més, el descens és encara més evident si es compara el número de lectors de 2020 amb els de 2010, on es va arribar als 737.000, aconseguint gairebé 400.000 lectors diaris més que actualment.

Any	Primera onada	Segona onada	Tercera onada
2015	1.241.000	1.221.000	1.206.000
2016	1.157.000	1.344.000	1.281.000
2017	1.066.000	1.181.000	1.236.000
2018	1.111.000	1.069.000	1.222.000
2019	1.217.000	1.090.000	1.088.000
2020	1.112.000	-	-

Taula 4: Número d'usuaris web al dia de l'Sport en els darrers cinc anys / Font: EGM

Si es té en compte la Taula 4, elaborada amb les dades de l'EGM, s'observa com des del 2015 fins al 2020 ha baixat lleugerament la xifra d'usuaris web, en concret un 10,39%. Durant els darrers cinc anys, la millor onada va ser la segona del 2016, on es va arribar a 1.344.000 usuaris al dia. D'altra banda, la pitjor etapa pel diari dels darrers cinc anys correspon a la primera onada del 2017, on va patir una davallada en comparació amb la tercera onada del 2016 i va baixar fins a 1.066.000 usuaris diaris. Tot i això, sembla que la xifra es manté més o menys estable amb oscil·lacions entre 1.000.000 i 1.300.000 usuaris, aproximadament.

De la mateixa manera que amb el *Mundo Deportivo*, va ser durant la primera dècada del segle XXI quan es va produir un ascens molt important de la xifra d'usuaris web. Mentre que entre abril de 2004 i març de 2005 el diari *Sport* tenia 333.000 usuaris web, a l'any 2010 ja en tenia 1.058.000. Així doncs, en tan sols cinc anys es va produir un increment en la xifra d'usuaris al dia d'un 217,71%.

9. COMPARACIÓ DEL NÚMERO DE LECTORS I USUARIS WEB DEL *MUNDO DEPORTIVO* I L'*SPORT*

Des que l'*Sport* va començar a editar-se l'any 1979, aquesta capçalera i el *Mundo Deportivo* han lluitat per ocupar la tercera posició dins les capçaleres esportives nacionals, darrera de *Marca* i *As*. El primer cop que el diari *Sport* va superar al *Mundo Deportivo* en número de lectors va ser a l'any 1989, fet que es va tornar a produir entre 1991 i 1998, al 2004, entre 2006 i 2007, i entre 2009 i 2013 (Sainz de Baranda, 2014). Si es tenen en compte les dades de l'EGM, s'observa com, a partir del 2014 i fins a l'actualitat, el *Mundo Deportivo* s'ha situat per sobre de l'*Sport* pel que fa al número de lectors al dia. Les últimes dades de l'EGM així ho demostren, amb 367.000 lectors al *Mundo Deportivo* i 344.000 a l'*Sport* durant la primera onada de 2020.

Aquesta lluita entre les dues capçaleres també s'ha vist reflectida en l'àmbit digital. Des d'abril de 2004 (primer any que l'EGM registra dades d'audiència online) fins al 2010 inclòs, el *Mundo Deportivo* acumulava més usuaris web al dia que l'*Sport*. Aquesta situació canvia, però, des del 2011 fins al 2014. A partir de llavors, si es comparen les xifres de la Taula 2 i les de la Taula 4, s'observa com només a la segona i tercera onada de 2016 i a la tercera de 2017 l'*Sport* torna a superar al *Mundo Deportivo*. Les últimes dades de l'EGM segueixen situant al *Mundo Deportivo* per sobre, amb 1.414.000 usuaris web al dia, mentre que l'*Sport* en té 1.112.000.

Si es comparen les dades de lectors diaris en paper en els darrers cinc anys del *Mundo Deportivo* i l'*Sport* (Taula 1 i Taula 3) s'observa com, en els dos casos, la millor xifra es correspon amb la primera onada del 2015, mentre que la pitjor és la de la primera onada de 2020. En els dos casos, doncs, hi ha una tendència a la baixa pel que fa al consum en paper. En el cas del *Mundo Deportivo*, ha patit un descens d'un 34,35%, mentre que el descens de l'*Sport* ha estat d'un 30,92%. Per tant, proporcionalment el *Mundo Deportivo* ha perdut més lectors en paper que el diari *Sport* des del 2015 fins ara.

D'altra banda, pel que fa als usuaris web, mentre que el *Mundo Deportivo* ha vist un augment en aquesta xifra durant els darrers cinc anys, ha estat al contrari en el cas de l'*Sport*. Tot i això, l'increment d'usuaris web des de 2015 fins ara pel que fa al

Mundo Deportivo és poc significatiu, de només un 0,57%. En canvi, el descens d'usuaris durant aquest temps per part de l'*Sport* ha estat d'un 10,39%; per tant, una xifra més elevada. A més, mentre que la millor etapa del *Mundo Deportivo* en la seva versió digital correspon a la segona onada de 2019, en el cas de l'*Sport* va ser a la segona onada de 2016. Tots dos diaris s'han mantingut per sobre d'un milió d'usuaris al dia durant els últims cinc anys.

Si es té en compte l'increment d'usuaris web que es va produir entre 2005 i 2010 als dos diaris esportius, s'observa com, mentre que el *Mundo Deportivo* va viure un increment d'un 151,2%, en el cas de l'*Sport* va ser d'un 217,71%. Per tant, proporcionalment el diari *Sport* va guanyar més usuaris web en aquell període de temps.

En conclusió, tot i que el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* siguin competidors directes, s'observa com el creixement d'una capçalera no ha perjudicat a l'altra ni ha suposat el seu descens, sinó que totes dues han seguit tendències similars. A més, comparant les xifres s'observa que, tret d'alguns anys puntuals, en general el *Mundo Deportivo* se situa per sobre de l'*Sport* en la seves versions en paper i en digital.

10. COMPARACIÓ DE LA POSICIÓ I EL TRÀFIC WEB DEL MUNDO DEPORTIVO I L'SPORT

Els mitjans de comunicació tenen molt en compte el comportament de l'audiència. Cada mitjà defineix models de continguts i públic objectiu segons la seva pròpia conveniència, però tots els actors batallen amb la dificultat de la pèrdua d'atenció i consum per part dels usuaris. Actualment, l'oferta dels continguts digitals és molt elevada, i això provoca que també augmentin les distraccions per a un usuari poc fidelitzat. A menor consum, disminueix l'impacte i, per tant, es genera una menor eficiència de l'oferta. Així doncs, per tal d'estudiar el comportament de l'audiència, una de les eines fonamentals per a la rendibilització de qualsevol mitjà periodístic online actualment és l'analítica web.

L'analítica web consisteix en la recopilació i l'anàlisi de dades relatives als visitants d'un lloc web. Així doncs, es tracta d'una manera de mesurar el tràfic al mateix i conèixer el que fan els usuaris durant la seva visita⁷⁴.

Google Analytics és una eina d'analítica web de l'empresa de Google que es va llançar el 14 de novembre de 2005. Ofereix informació agrupada del tràfic que arriba als llocs web segons l'audiència, l'adquisició, el comportament i les conversions que es duen a terme en una web determinada. Així doncs, a través d'aquesta eina es poden conèixer dades com ara quantes persones visiten la web, des de quins llocs web està arribant el tràfic o quins són els mitjans a través dels quals arriba tràfic (orgànic, e-mail, social...).

La plataforma Google Analytics recull les mètriques d'adquisició, que engloben el número d'usuaris, d'usuaris nous i de sessions; i les mètriques d'interacció, que fan referència al número de sessions per usuari i de visites a pàgines, les pàgines per sessió, la duració mitjana de la sessió i el percentatge de rebot.

⁷⁴ Equipo MA (2019). *Métricas de audiencia en Google Analytics que debes seguir*. Recuperat de: <https://www.marketing-analitico.com/analitica-web/metricas-de-audiencia-en-google-analytics-que-debes-seguir/>

A partir de les dades extretes de Google Analytics⁷⁵ amb el resum d'abril i maig del 2020, s'ha realitzat una comparació de les webs del *Mundo Deportivo* i *l'Sport* pel que fa a la posició de les dues capçaleres i a les diferents variables relacionades amb el tràfic dins les seves respectives pàgines web. A més, en el resum d'abril, s'estableix una comparació amb les dades referents al mes de març. Tot i això, cal tenir en compte que la situació del coronavirus viscuda durant els darrers mesos pot haver afectat d'una forma negativa a les dades de tràfic de les dues capçaleres, ja que s'han aturat les competicions esportives a causa de la declaració d'estat d'alarma el passat 14 de març. Per tant, es tracta d'una situació anòmla en què el consum podria ser poc representatiu com a conseqüència de l'impacte sobre el món de l'esport que ha tingut la Covid19.

De tota manera, cal tenir present que aquest context no ha afectat de la mateixa forma durant els dos mesos que s'analitzen, ja que a partir del 16 de maig va tornar la primera gran lliga europea, la Bundesliga. A partir de llavors, altres països han reiniciat també els seus entrenaments i competicions esportives i, per tant, això pot suposar un increment del consum de notícies esportives en el mes de maig com a conseqüència del retorn a la "normalitat" esportiva.

10.1. Posició

ABRIL	Mundo Deportivo	Sport
Posició mundial	1.642	2.381
Posició a Espanya	53	78
Posició dins la categoria d'esport a nivell global	15	24

Taula 5: Comparació de la posició entre el Mundo Deportivo i l'Sport durant l'abril de 2020 / Font: Google Analytics

⁷⁵ SimilarWeb. *Sport.es vs Mundodeportivo.com*. Recuperat de: <https://www.similarweb.com/website/sport.es?competitors=mundodeportivo.com> (visitat el 15/05/2020)

MAIG	Mundo Deportivo	Sport
Posició mundial	1.509	2.186
Posició a Espanya	50	78
Posició dins la categoria d'esport a nivell global	14	24

Taula 6: Comparació de la posició entre el Mundo Deportivo i l'Sport durant maig de 2020 / Font: Google Analytics

Quan es parla de la posició mundial, es fa referència a la classificació del tràfic del lloc web en comparació amb totes les demés webs del món. A la segona fila, es fa la classificació del tràfic al país on el lloc web es posiciona millor. Per tant, en els dos casos es tracta d'Espanya. Per últim, es fa una classificació del tràfic del lloc web en comparació amb totes les demés webs del món dins de la seva categoria principal, en els dos casos, l'esport. Com s'observa a la Taula 5 i a la Taula 6, el *Mundo Deportivo* supera a l'*Sport* en posició tant a nivell espanyol com mundial. A més, es pot veure com les dues capçaleres han millorat la seva posició a nivell mundial durant el mes de maig en comparació amb l'abril i, en el cas del *Mundo Deportivo*, també ha millorat la seva posició a Espanya i dins la categoria d'esport a nivell global.

10.2. Tràfic

MES	Mundo Deportivo	Sport
Desembre 2019	38.100.000	35.800.000
Gener 2020	47.000.000	44.700.000
Febrer 2020	42.900.000	40.700.000
Març 2020	43.700.000	35.600.000
Abril 2020	34.420.000	28.660.000
Maig 2020	35.500.000	28.870.000

Taula 7: Evolució del número de visites al Mundo Deportivo i a l'Sport entre desembre de 2019 i maig de 2020 / Font: Google Analytics

La Taula 7 recull el número de visites que han rebut les dues capçaleres esportives catalanes entre els mesos de desembre de 2019 i maig de 2020. El número de visites totals fa referència a les visites a la web realitzades des d'ordinadors i mòbils. Segons les dades de Google Analytics, gener ha estat el millor mes del darrer mig any pels dos diaris.

Com s'observa, el *Mundo Deportivo* té una major afluença que l'*Sport*. Tot i això, com s'ha dit anteriorment, la pandèmia del coronavirus ha tingut un impacte negatiu en aquests dos diaris ja que, en anul·lar-se totes les activitats esportives, també ha disminuït el consum de notícies relacionades amb l'esport. Per tant, en els dos casos es pot veure com en el mes d'abril es produeix un descens pronunciat del número de visites a les seves pàgines web en comparació amb els mesos anteriors, esdevenint el pitjor mes del darrer mig any per a tots dos diaris.

De fet, el tràfic del *Mundo Deportivo* ha baixat al mes d'abril un 21,19% en comparació amb al mes de març, mentre que el número de visites a l'*Sport* durant el mes d'abril ha baixat un 19,52% en comparació amb el mes anterior. Per tant, tot i que el *Mundo Deportivo* rebi més visites que l'*Sport*, proporcionalment durant l'abril n'ha perdut més que el seu competidor en comparació amb el mes de març.

D'altra banda, els dos diaris, especialment el *Mundo Deportivo*, amb un increment d'un 3,14%, han vist un augment en el seu número de visites durant el mes de maig en comparació amb el mes d'abril, probablement pel retorn a algunes activitats esportives, tal com s'ha explicat en paràgrafs anteriors. En el cas de l'*Sport*, aquest increment ha estat d'un 0,73%, per tant, un percentatge menys representatiu que el del seu principal competidor.

TRÀFIC A L'ABRIL	Mundo Deportivo	Sport
Número de visites totals	34.420.000 (↓21,19%)	28.660.000 (↓19,52%)
Temps per visita	6 minuts i 39 segons	6 minuts i 26 segons
Pàgines per visita	3,33	2
Percentatge de rebot	49,23%	51,55%

Taula 8: Comparació del tràfic web del *Mundo Deportivo* i l'*Sport* durant l'abril de 2020 / Font: Google Analytics

TRÀFIC AL MAIG	Mundo Deportivo	Sport
Número de visites totals	35.500.000 (↑3,12%)	28.870.000 (↑0,74%)
Temps per visita	8 minuts i 45 segons	13 minuts i 9 segons
Pàgines per visita	3,26	2,58
Percentatge de rebot	48,59%	51,47%

Taula 9: Comparació del tràfic web del Mundo Deportivo i l'Sport durant maig de 2020 / Font: Google Analytics

La Taula 8 i la Taula 9 recullen les diferents mètriques d'interacció. Pel que fa al número de visites totals, tal com s'observa a les dues taules i com s'ha explicat anteriorment, el *Mundo Deportivo* rep més visites que el diari *Sport*.

En segon lloc, el temps per visita registra la durada mitjana d'una sessió en hores, minuts i segons. Com més rellevant sigui el lloc web pel visitant, major serà la durada mitjana de les sessions, ja que passarà més temps consultant la informació que li interessa. Per tant, tenint en compte les dades de les dues taules, s'observa com, mentre que durant el mes d'abril el temps de visita als dos llocs web és molt similar, amb tan sols 13 segons més de visita al *Mundo Deportivo* en comparació amb l'*Sport*, al maig la diferència és més pronunciada. Així doncs, durant el mes de maig els usuaris han passat de mitjana 4 minuts i 24 segons més visitant l'*Sport* que el *Mundo Deportivo*.

D'altra banda, les pàgines per visita calculen la mitjana de pàgines vistes durant una sessió. Cal tenir en compte que també sumen les eventuais visites repetides a una mateixa pàgina. Generalment, un número alt de pàgines vistes és conseqüència del valor i la qualitat del contingut del lloc web. Tal com s'observa a les Taules 8 i 9, el número de pàgines per visita del *Mundo Deportivo* ha estat superior al de l'*Sport* durant els mesos d'abril i maig.

Per últim, el percentatge de rebot, taxa de rebot o *bounce rate* és el percentatge de visites a una sola pàgina, és a dir, quan un usuari accedeix a una única pàgina i surt del lloc, en comptes d'explorar la web més a fons. Per tant, es tracta d'una mètrica important per mesurar l'efectivitat de cadascuna de les pàgines del lloc web, així com

la seva capacitat per mantenir l'interès del visitant. Un dels motius d'una elevada taxa de rebot podria deure's a problemes de disseny de la web o d'usabilitat. Segons les dades de la Taula 8, durant l'abril l'*Sport* ha tingut una taxa de rebot d'un 51,55%, mentre que aquest percentatge és inferior en el cas del *Mundo Deportivo*, amb un 49,23%. Si s'observa la Taula 9, es comprova com aquest percentatge és inferior respecte al mes anterior per a les dues capçaleres. Aquest aspecte és positiu, ja que significa que hi hagut menys usuaris que només han visitat una pàgina durant el darrer mes. Cal remarcar que durant els mesos d'abril i maig el percentatge de rebot ha estat més baix al *Mundo Deportivo* que a l'*Sport*.

Així doncs, si es fa una comparació general entre el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* pel que fa al seu tràfic, s'arriba a la conclusió que el *Mundo Deportivo* podria ser més eficient per diversos motius. En primer lloc, rep un major número de visites, tot i que això no és un factor determinant, ja que caldrà saber si aquestes capçaleres fan compra de tràfic. El que sí és rellevant és el número de pàgines que visiten els usuaris, ja que aquesta xifra és superior en el cas del *Mundo Deportivo*, fet que podria ser sinònim d'un contingut de més qualitat i més valor que el de l'*Sport*. A més, la seva taxa de rebot és inferior, per tant, les seves pàgines tenen una major capacitat de mantenir l'interès del visitant, fet que és sinònim d'eficiència.

Tot i això, mentre que durant l'abril el temps per visita del *Mundo Deportivo* va ser lleugerament superior al de l'*Sport*, al mes de maig s'ha produït a la inversa i l'*Sport* ha superat d'una forma més marcada al seu competidor en aquesta mètrica. Per tant, caldria veure si aquesta diferència es manté durant els propers mesos, ja que un major temps a la pàgina és sinònim d'una major rellevància del contingut.

Google Analytics també permet veure d'on provenen els visitants, és a dir, conèixer els percentatges del tràfic de cada país que reben les capçaleres.

ABRIL		MAIG	
Mundo Deportivo	Sport	Mundo Deportivo	Sport
Espanya: 65,87% (↓19,67%)	Espanya: 66,67% (↓19,05%)	Espanya: 66,55% (↑5,36%)	Espanya: 66,74% (↑2,57%)
Mèxic: 4,52% (↓8,35%)	Estats Units: 4,54% (↓16,57%)	Mèxic: 4,58% (↑5,66%)	Estats Units: 4,19% (↓5,44%)
Estats Units: 4,32% (↓20,15%)	Mèxic: 3,89% (↓2,39%)	Estats Units: 3,95% (↓4,60%)	Argentina: 3,99% (↑19,04%)
Colòmbia: 2,93% (↓15,27%)	Argentina: 3,43% (↓25,23%)	Argentina: 2,88% (↑22,84%)	Mèxic: 3,86% (↑1,86%)
Argentina: 2,44% (↓26,95%)	Colòmbia: 2,80% (↓20,16%)	Colòmbia: 2,80% (↓0,41%)	Colòmbia: 2,48% (↓9,14%)

Taula 10: Comparació del tràfic per països entre el Mundo Deportivo i l'Sport als mesos d'abril i maig de 2020 / Font: Google Analytics

Tal com s'observa a la Taula 10, els dos diaris han patit durant el mes d'abril una caiguda del seu tràfic en els seus cinc principals països de referència en comparació amb el mes de març. D'altra banda, durant el mes de maig, en comparació amb el mes anterior, ha augmentat el tràfic provinent d'Espanya, Mèxic i Argentina per a les dues capçaleres, mentre que ha baixat el d'Estats Units i Colòmbia.

El *Mundo Deportivo* i l'*Sport* comparteixen els primers cinc països d'on provenen les seves visites, tot i que amb diferent ordre. A la Taula 10, estan de color verd els percentatges que són superiors als de la capçalera de competència dins del mateix país, i de color vermell quan el percentatge és inferior al de l'altra capçalera.

En ambdós casos, el principal país d'on prové el tràfic és Espanya, on l'*Sport* ha superat al *Mundo Deportivo* en un 0,8% al mes d'abril, i en un 0,19% al maig. El segon país on ha tingut més influència el *Mundo Deportivo* durant abril i maig és a Mèxic, mentre que aquest país ocupa la tercera posició en el cas del diari *Sport* a l'abril, i

baixa a la quarta posició al maig. En canvi, el segon país de referència per a l'*Sport* és Estats Units, superant en un 0,22% durant l'abril i en un 0,24% durant maig al tràfic provinent del mateix país que visita la web del *Mundo Deportivo*.

Durant el mes d'abril, també les posicions de Colòmbia i Argentina estan intercanviades entre les dues capçaleres, ja que mentre que el *Mundo Deportivo* rep un 2,93% del tràfic provinent de Colòmbia i un 2,44% d'Argentina, en el cas de l'*Sport*, Argentina representa un 3,43% del seu tràfic i Colòmbia un 2,80%. Això canvia, però, durant el mes de maig, ja que al *Mundo Deportivo* s'intercanvien les posicions d'Argentina i Colòmbia, amb un 2,88% i un 2,80% del tràfic, respectivament, i el mateix succeeix a l'*Sport* amb Argentina i Mèxic, amb un 3,99% i un 3,86% del tràfic, respectivament.

Com s'observa a la Taula 10, més de la meitat del tràfic dels dos diaris esportius prové d'Espanya, i els altres quatre països on tenen també una important influència pertanyen a Amèrica, especialment a la zona sud del continent. A més, cal destacar que tant a l'abril com al maig, el *Mundo Deportivo* ha superat a l'*Sport* en relació al tràfic provinent de Mèxic i Colòmbia, mentre que s'ha vist superat pel seu principal competidor amb el tràfic provinent d'Espanya, Estats Units i Argentina.

Pel que fa a l'adquisició, Google Analytics proporciona dades que tenen a veure amb les fonts del tràfic, és a dir, els llocs online en els quals els usuaris estan trobant la web i arribant a ella des de l'ordinador (no té en compte el tràfic des dels telèfons mòbils). Les diferents fonts de tràfic són: orgànic, directe, de referència, social i e-mail. A la Taula 11 es fa una comparació entre els dos diaris esportius pel que fa al percentatge de cada font de tràfic durant els mesos d'abril i maig.

	ABRIL		MAIG	
FONTS DEL TRÀFIC	Mundo Deportivo	Sport	Mundo Deportivo	Sport
Orgànic	21,93%	26,39%	22,95%	26,90%
Directe	64,56%	65,90%	65,37%	65,97%
Referències	8,19%	1,85%	6,82%	1,72%
Social	4,31%	4,48%	4,01%	4,09%
Correu	0,77%	0,86%	0,70%	0,87%

Taula 11: Comparació de les fonts del tràfic web entre el Mundo Deportivo i l'Sport als mesos d'abril i maig de 2020 / Font: Google Analytics

La Taula 11 mostra les diferents fonts de tràfic del *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, deixant de color verd els percentatges en què se supera a la competència, i en vermell aquells que són més baixos als de l'altra capçalera.

El tràfic orgànic és el que prové de la cerca amb motors com Google. Com es pot observar a la Taula 11, el percentatge de tràfic orgànic de l'*Sport* és superior al del *Mundo Deportivo* en un 4,46% a l'abril, i en un 3,95% al maig.

En el cas de l'*Sport*, les cinc paraules clau orgàniques principals que han buscat els usuaris durant el mes d'abril per anar a parar al seu lloc web, ordenades de més a menys recurrència, són: “deporte”, “diario deportivo”, “sport.es”, “areajugones” i “tobiroppo”. Durant el mes de maig, les paraules clau que s'han cercat, també ordenades de més a menys recurrents, han estat: “deporte”, “diario deportivo”, “anónimo”, “sport.es” i “una pieza 930”.

Pel que fa al *Mundo Deportivo*, les cinc paraules clau orgàniques principals durant l'abril per arribar a la capçalera, ordenades també de més a menys utilitzades, són: “mundo deportivo”, “mundodeportivo”, “elmundodeportivo”, “Maryland” i “Solowrestling”. Durant el mes de maig, els usuaris han utilitzat les mateixes paraules per cercar el diari i amb el mateix ordre de recurrència, canviant només la darrera per “George Floyd”.

Així doncs, mentre que en el cas de l'*Sport* només una de les cinc paraules clau principals amb què es busca el diari és el nom de la capçalera, en el cas del *Mundo Deportivo* les tres principals paraules clau que els usuaris escriuen al buscador són el nom del diari.

En segon lloc, el tràfic directe és el que ve de persones que han escrit la URL directament en la barra de navegació. En aquest cas, també l'*Sport* supera al *Mundo Deportivo* durant abril i maig, en un 1,34% i un 0,60%, respectivament. Així doncs, es tracta d'uns percentatges menys representatius que els anteriors.

El tràfic de referència és el que prové d'altres webs a través d'enllaços en aquestes. En aquest cas, el *Mundo Deportivo* supera al diari *Sport* en un 6,34% a l'abril i en un 5,10% al maig.

Els cinc principals llocs web que han enviat tràfic al *Mundo Deportivo* durant l'abril són *lavanguardia.com*, amb un 71,95% del tràfic, *20minutos.es*, amb un 13,05%, *kiosko.net*, amb un 3,14%, *feedly.com*, amb un 1,27%, i *lecturas.com*, amb un 1,14%. D'altra banda, durant el mes de maig els cinc principals llocs web que han enviat tràfic a aquest diari esportiu han estat *lavanguardia.com*, amb un 67,19% del tràfic, *20minutos.es*, amb un 9,54%, *kiosko.net*, amb un 3,75%, *prensaescrita.com*, amb un 3,52% i *feedly.com*, amb un 1,66%. Per tant, el principal lloc web amb diferència que dirigeix als usuaris cap al *Mundo Deportivo* és *La Vanguardia*, capçalera generalista amb la qual comparteix el Grup Godó.

Pel que fa a l'*Sport*, els cinc principals llocs web que a través dels seus enllaços han dirigit als usuaris cap a la capçalera esportiva durant el mes d'abril són *elperiodico.com*, amb un 39,19% del tràfic, *kiosko.net*, amb un 10,95%, *sybaloo.com*, amb un 8,28%, *barcablaugrines.com*, amb un 7,24%, i *meneame.net*, amb un 6,22%. Durant el mes de maig, els principals llocs web que han enviat tràfic cap a aquest diari esportiu han estat els mateixos, però en diferent ordre, és a dir: *elperiodico.com*, amb un 32,02% del tràfic, *sybaloo.com*, amb un 13,74%, *kiosko.net*, amb un 11,76%, *meneame.net*, amb un 8,30% i *barcablaugrines.com*, amb un 5,70%.

Com passa amb el *Mundo Deportivo*, en el cas de l'*Sport* el principal lloc que dirigeix els usuaris cap a la seva web és la capçalera generalista amb la qual comparteix grup, és a dir, *El Periódico* amb el grup Prensa Ibérica.

En tercer lloc, el tràfic social és el que prové de les xarxes socials. Com s'observa a la Taula 11, aquest percentatge és un 0,17% més elevat en el cas del diari *Sport* en comparació amb el *Mundo Deportivo* durant l'abril, i un 0,08% al maig.

Les cinc principals xarxes socials des de l'ordinador que envien tràfic al *Mundo Deportivo* són Facebook, amb un 55,95% a l'abril i un 51,35% al maig; Twitter, amb un 22,45% a l'abril i un 24,77% al maig; Youtube, amb un 16,02% a l'abril i un 15,19% al maig; Whatsapp Web, amb un 2,75% a l'abril i un 2,64% al maig; i Reddit, amb un 1,26% a l'abril i un 2,13% al maig.

D'altra banda, les cinc principals xarxes socials que dirigeixen tràfic a l'*Sport* són Facebook, amb un 42,39% del tràfic a l'abril i un 37% al maig; Twitter, amb un 32,71% a l'abril i un 35% al maig; Youtube, amb un 15,49% a l'abril i un 16% al maig, Whatsapp Web, amb un 4,66% a l'abril i un 3% al maig; i Reddit, amb un 2,09% a l'abril i un 3,5% al maig. Com s'observa, en el cas de l'*Sport* s'han intercanviat les posicions de Whatsapp Web i Reddit entre els mesos d'abril i maig, tot i que en ambdós casos es tracta de percentatges poc representatius en comparació amb les altres xarxes.

En les dues capçaleres esportives, les principals xarxes socials que dirigeixen tràfic a les seves respectives webs són les mateixes, i en el mateix ordre, tot i que amb percentatges diferents. La xarxa social que envia més tràfic als dos llocs web és Facebook. De fet, més de la meitat del tràfic provinent de xarxes socials del *Mundo Deportivo* arriba des d'aquesta plataforma. També Twitter i Youtube envien força usuaris cap a aquests dos diaris esportius, mentre que Whatsapp Web i Reddit, lloc web de marcadors socials i agregador de notícies, representen percentatges bastant més baixos en els dos casos.

Per últim, el tràfic per correu és aquell que arriba a través d'enllaços en algun e-mail. En aquest cas, el percentatge és molt baix en els dos diaris esportius, sense arribar a l'1% en cap dels dos casos ni a l'abril ni al maig.

Si s'estableix una comparació general de les fonts de tràfic entre les dues capçaleres, s'observa com les fonts on hi ha més diferència en els seus percentatges són el tràfic orgànic i el tràfic de referència. Com s'ha dit anteriorment, l'*Sport* ha rebut un 4,46% més de tràfic orgànic que el *Mundo Deportivo* durant el mes d'abril, i un 3,95% més durant maig. Això vol dir que hi ha més usuaris que obren el cercador amb la intenció de buscar directament a l'*Sport*, i no arribar-hi a través d'enllaços, fet que li dona avantatge en termes de fidelitat dels consumidors en comparació amb el seu principal competidor.

D'altra banda, el *Mundo Deportivo* ha rebut a l'abril un 6,34% més de tràfic que l'*Sport* a través de referències a altres llocs web, i al maig un 5,10% més. Tenint en compte que en els dos casos els principals llocs que dirigeixen tràfic cap a les seves webs són les capçaleres generalistes amb les quals comparteixen grup, *La Vanguardia* en el cas del *Mundo Deportivo* i *El Periódico* en el cas de l'*Sport*, aquesta diferència en el percentatge podria representar que hi ha una major cooperació entre mitjans en el cas de les capçaleres del Grup Godó que no pas entre les de Prensa Ibérica.

11. ESTRATÈGIA DIGITAL DEL MUNDO DEPORTIVO I L'SPORT

Per tal de conèixer quina estratègia digital segueixen el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* amb la intenció d'aconseguir bones dades d'audiència i la fidelització dels usuaris, així com la seva perspectiva respecte al canvi de model de negoci de la premsa digital, s'han dut a terme tres entrevistes: una a Hèctor Coca, com a subdirector del *Mundo Deportivo*; una a Jordi Juan, com a actual director de *La Vanguardia* i exdirector de *lavanguardia.com*; i, finalment, una a Xavier Ortuño, com a director adjunt del diari *Sport*.

S'ha considerat oportú fer una entrevista, a més dels responsables dels dos diaris esportius del cas d'estudi, a Jordi Juan, ja que la seva capçalera generalista comparteix el grup Godó amb el *Mundo Deportivo* i, per tant, poden compartir la mateixa estratègia. A més, Juan té una llarga experiència en diversos mitjans de comunicació, com ara *El Periódico* i *El País*, i va ser l'encarregat de donar impuls a la digitalització de *La Vanguardia* fins al punt d'assolir el lideratge de la premsa digital a Espanya.

Els mitjans de comunicació digitals, tal com s'ha explicat, estan vivint actualment un canvi en el seu model de negoci. Tal com diu Pepe Cerezo, "El model de negoci ha de descriure la manera en què una organització crea, produeix i distribueix un producte o servei amb l'objectiu final d'obtenir beneficis" (Cerezo, 2019: 19).

Segons Hèctor Coca, és obvi que s'està produint aquest canvi en el model, ja que fins ara la majoria dels mitjans informatius digitals basava els seus ingressos en la publicitat. Tal com explica, en aquell moment els mitjans tradicionals tenien una certa avantatge perquè l'ingrés en paper els permetia tenir redaccions grans i competitives. La venda dels diaris en paper, però, porta molts anys en descens i, en paraules del subdirector, "ha arribat un moment en què el negoci ja no és sostenible solament amb la publicitat i, per tant, els mitjans s'estan plantejant el pagament per l'accés web". A més, afegeix que "serà l'única via per fer el negoci sostenible".

També ho afirma així Jordi Juan, que considera que els mitjans de comunicació digitals no són sostenibles només amb la publicitat, i explica que "tots anem orientats a intentar fixar murs de pagament", és a dir, "crear una comunitat de subscriptors que paguin

pels continguts que fem”. Segons el director de *La Vanguardia*, “això és conseqüència del gran creixement que s’ha produït en els darrers anys en les audiències en digital, que ha provocat que les empreses vulguin obtenir més rendibilitat, apart de la publicitat”.

Finalment, pel que fa al canvi de model de negoci, Xavier Ortuño explica que, en el cas de la premsa generalista espanyola, s’estan aixecant murs de pagament perquè han vist que amb la publicitat no hi havia una font d’ingressos prou forta. Tot i això, Ortuño critica la forma en què estan aplicant el pagament, ja que considera que en molts casos s’han precipitat per tal de ser els primers en el mercat, quan primer haurien d’haver establert una fase de registre per tal de conèixer els seus usuaris. En paraules d’Ortuño, “crec que en aquest pas de registre que s’han saltat alguns diaris s’ha perdut una bona part de l’estratègia dels mitjans, perquè alguns s’han volgut llençar directament al pagament”. A més, afegeix que “si els diaris haguessin demanat el registre d’una forma unificada, la gent hagués adoptat una visió conjunta que calia registrar-se per llegir”.

ComScore és una companyia líder mundial en el mesurament del món digital sobre audiències, marques i comportaments dels consumidors en cada pantalla en què es visualitzen els continguts. Es tracta, des de 2012, de la responsable de mesurar l’audiència digital a Espanya. L’empresa cada mes fa públics uns rànquings d’audiència que són molt importants pels llocs web i mitjans online que viuen de la publicitat, ja que les agències publicitàries tenen molt en compte aquests informes per decidir on invertir⁷⁶.

En el cas de l’*Sport*, l’estratègia que segueixen per aconseguir bones dades d’audiència digital, segons Xavier Ortuño, consisteix a “buscar contingut local i saber-lo adaptar al públic llatinoamericà”. De fet, el diari disposa amb una web en anglès que abans la tenia separada de la principal, i que ara han integrat dins del seu *site* per tal de donar força al contingut. Tal com explica, l’objectiu del diari és, d’una banda, “conquerir Espanya per atraure més anunciants a nivell espanyol” i, d’altra banda,

⁷⁶ Dircomfidencial (2020). *¿Qué es comScore?*. Recuperat de:
<https://dircomfidencial.com/actualidad/comscore/>

“saber com créixer a Amèrica, perquè Estats Units i Mèxic comencen a pagar la publicitat molt millor que a Espanya”. Per tant, tal com declara, des del diari se centren en tractar aquest contingut local per tal de seguir creixent a Espanya i que la gent trobi representat el seu equip dins l'*Sport*, així com saber publicar adequadament aquest contingut perquè s'aculli bé a Amèrica. És a dir, segons Ortuño, el diari no tracta de cobrir els esports americans, perquè ja tenen els seus propis mitjans, sinó de saber traslladar la competició del Barça i del Madrid a Amèrica. “Jo crec que aquest és el nostre repte digital: créixer a casa i créixer molt a fora, perquè és el que ens permetrà sostenir-nos econòmicament”, diu.

Pel que fa al *Mundo Deportivo*, l'estratègia que se segueix per aconseguir bones dades d'audiència, en paraules d'Hèctor Coca, consisteix a “fer bons continguts (exclusius), tenir un equip de *breaking news* eficient, disposar d'un bon equip de distribució (especialistes en xarxes socials i SEO) i fer un esforç gran i constant en evolució tecnològica (inversió en millora contínua)”.

Una altra de les estratègies que han utilitzat els mitjans per aconseguir bones dades d'audiència i, conseqüentment, una bona inversió publicitària per part de les agències, consisteix en la compra de tràfic a Facebook. Això vol dir que els mitjans paguen una certa quantitat de diners a aquesta xarxa social per tal que es promocionin les seves publicacions i, d'aquesta manera, es multipliqui l'abast dels enllaços.

De fet, Hèctor Coca afirma que el *Mundo Deportivo* compta amb una partida mensual de diners que es destinen a Facebook. “Aquesta és la xarxa social més gran i que aporta més quantitat de tràfic al nostre *site*. Ens permet arribar als nostres seguidors i a la gent que no ens coneix”, diu Coca. Tal com explica, “la compra de tràfic és la forma més ràpida de donar-te a conèixer. A més, permet geolocalitzar l'impacte i arribar a lectors amb aficions o gustos determinats”.

Tot i així, assegura que “no es pot basar tota l'estratègia en això, perquè mantenir un volum d'audiència alt gracies a la inversió és com mantenir la vida de forma artificial”. Segons explica Coca, el seu objectiu amb aquesta inversió es aconseguir que els nous lectors coneguin el diari, els agradi la proposta i es converteixin en lectors recurrents. Per tant, s'inverteix buscant la fidelització. “La compra de tràfic és molt important en la

nostra estratègia de captació, però més important és mantenir un producte competitiu i atractiu per fidelitzar-lo”, diu el subdirector del *Mundo Deportivo*.

La fidelitat fa referència a la capacitat de retenció dels clients. Tal com explica Pepe Cerezo, la retenció dels usuaris, és a dir, mantenir-los al llarg del temps, és més complicat que la captació d’aquests. Segons diu, “és la retenció dels usuaris, i no tant en la captació, la clau sobre la qual se sustenta el creixement de les subscripcions digitals i la viabilitat d’un model econòmicament rendible a llarg termini” (Cerezo, 2019: 104).

També Jordi Juan afirma que *La Vanguardia* compra tràfic a Facebook. Tot i això, assegura que “en general, els mitjans avui dia inverteixen menys diners que fa uns anys”. Segons explica, la importància de la compra de tràfic del seu diari és molt inferior a la de la resta d’estratègies per obtenir audiència. “El que realment és important és fer bons continguts ja que, si ho fas bé, les notícies es distribueixen soles”, diu.

D’altra banda, però, Xavier Ortuño assegura que la compra de tràfic està descartada en el cas de l’*Sport* des de novembre de 2019, perquè no donava grans resultats. Segons explica, la seva inversió no era suficient per aconseguir un bon rendiment, és a dir, calia invertir molt per rebre un bon retorn. A més, Ortuño considera que “no té sentit” aquesta despesa entre la premsa esportiva espanyola, ja que els esglaons entre una capçalera i l’altra dins de comScore són molt grans.

Així doncs, segons explica el director adjunt de l’*Sport*, l’estratègia del diari és únicament orgànica, a base de “contingut propi, buscar contingut extern i incorporar-lo, i buscar serveis d’intercanvi d’enllaços amb altres mitjans del grup que estan arreu d’Espanya”.

De tota manera, tal com explica Xavier Ortuño, el pas cap a un model de subscripció porta a què indicadors com Comscore perdin valor, ja que, en tancar els continguts, els mitjans deixen d’estar dins “la guerra del volum”, i aquesta eina només mesura aquest valor. Segons defineix, el negoci del volum consisteix en ser el primer de la llista de Comscore per tal d’emportar-se la majoria dels diners de les agències de publicitat. Ara, però, les agències demanen coses més concretes, de manera que, en

opinió d'Ortuño, "el volum ha deixat de ser rendible". En paraules del director adjunt de l'*Sport*, "estem vivint un moment de canvi on aquest mesurador deixarà de tenir sentit, perquè si hi ha mitjans a la llista que no competeixen en volum, no té cap sentit fer un rànquing".

De fet, Ortuño explicava com *El País* i *El Mundo* havien caigut en un parell o tres milions d'usuaris en els darrers informes de comScore, ja que les dues capçaleres generalistes havien decidit desestimar la compra de tràfic.

A la pregunta de si actualment es dona més importància al volum d'audiència, o bé a la seva fidelització, Jordi Juan respon que "com que anem de cara al mur de pagament, ens interessa molt la fidelització dels usuaris". De fet, el director de *La Vanguardia* explica que el diari compta des del passat mes de març amb un equip que es diu "Fidelització" dedicat a crear comunitat.

Hèctor Coca reflecteix aquesta creixent importància de la fidelització dels usuaris en l'estratègia del *Mundo Deportivo*. Segons explica el subdirector del diari, durant els últims anys havien prioritzat aconseguir usuaris únics, perquè d'aquesta manera obtenien una millor posició en el rànquing de comScore, fet que suposava una major inversió publicitària per part de les agències. Ara, però, "l'estratègia es basa en generar pàgines vistes i, per fer-ho, la millor manera és aconseguir la fidelització del lector", explica Coca. L'objectiu, diu, és que "els lectors paracaigudistes, és a dir, aquells que troben el diari en alguna pàgina o a Google, hi entren una vegada i no hi tornen; es converteixen en lectors recurrents, és a dir, aquells que venen per tràfic directe i són fidels a la marca". Per aconseguir-ho, tal com explica, "cal tenir un bon producte, diferencial en alguns aspectes, i que tecnològicament funcioni ràpid i bé".

Així doncs, segons explica el subdirector del *Mundo Deportivo*, les estratègies que segueixen per tal d'aconseguir la fidelització dels lectors són les basades d'una banda en *link building*, és a dir, "posar links a altres notícies que puguin interessar al lector per tal que llegeixi una altra notícia" i, d'altra banda, "el desenvolupament de tecnologies que mostrin de manera automàtica continguts potencialment interessants per a ells en base al seu històric de navegació".

És per aquest motiu, segons diu Coca, que “és fonamental incentivar que la gent navegui per la web del *Mundo Deportivo* registrada”.

Pepe Cerezo també remarca al seu llibre la importància del registre, on diu que “els editors hauran de potenciar i impulsar el registre, de manera que puguin conèixer i relacionar-se amb els seus usuaris d’una forma més propera i transparent” (Cerezo, 2019: 100).

De fet, Hèctor Coca comenta que, tot i que actualment ja és possible el registre al *Mundo Deportivo*, l’incentiu és molt petit, “ja que només permet comentar a les notícies i poc més”. Per tant, segons explica, s’implementarà una estratègia més agressiva. “Necessitem imperiosament conèixer al lector i els seus gustos o preferències per suggerir-li altres continguts que li puguin interessar i, sobretot, publicitat més útil per a ell”, diu.

El diari *Sport*, al igual que el seu competidor, també compta amb l’opció de registre dels usuaris. Tal com explica Xavier Ortuño, “en l’intent de fer perfils d’usuari i perfilar els públics, els mitjans s’han vist abocats a orientar-se cap al registre”. Segons diu, les agències de publicitat s’han tornat més exigents des de fa aproximadament un any i mig, ja que “abans només compraven per volum i, amb l’arribada de les eines que fan els perfils d’usuari, les agències volen saber més dels lectors”. Per tant, davant la demanda de perfils d’usuari més específics per part de les agències publicitàries, “l’única manera de treure’ls és amb el registre o bé amb unes bones eines d’analítica que ho permetin”, diu Ortuño.

La principal estratègia que segueix l’*Sport* per aconseguir la fidelització dels usuaris, segons el seu director adjunt, és “que la web es carregui bé, funcioni bé i sigui ràpida, i que el lector tingui una bona experiència i vulgui tornar”. A més, segons explica Ortuño, fan una *newsletter* al dia per tal d’intentar tornar a captar a la gent que s’ha registrat. En conclusió, la seva estratègia es basa en “fer que tinguin una bona experiència i fer un bon contingut perquè tornin”.

Pel que fa l’aplicació d’un model de subscripció, sembla que, ara per ara, cap de les dues capçaleres esportives ho contempla. D’una banda, Xavier Ortuño considera que la premsa esportiva segueix un model diferent al de la generalista, en què “difícilment

aixecarem un mur de pagament, a no ser que la AMI aixequi un mur comú en premsa esportiva”, diu. Segons explica, el model, fins ara, ha funcionat bé només a base de la publicitat amb el servei de l’automoció, bancs i caixes com a principals anunciants. També destaca la importància de les cases d’apostes. “Si les apostes desapareixen, si ningú compra cotxes ni pisos, llavors tindrem problemes”, declara Ortuño.

A més, considera que, mentre que les capçaleres generalistes estan molt empatades pel que fa a les dades d’audiència, en el cas de la premsa esportiva “la foto és molt clara: està *Marca* en primera posició, *As* en segona, *Mundo Deportivo* en tercera i *Sport* en quarta”, explica. Per tant, segons l’opinió d’Ortuño, “la premsa esportiva està fora d’aquesta competició de pagament”.

Un altre factor que fa que el director adjunt del diari *Sport* no contempli un mur de pagament per a la seva capçalera és la internacionalització de la premsa esportiva espanyola. Segons les seves paraules, gairebé el 40% del seu tràfic a dia d’avui prové de l’estranger. Això s’explica perquè, com declara Ortuño, “cobrim dos mons, el Barça i el Madrid, que no els podem entendre en el món local, sinó que es tracta de dues marques globals”. Per tant, segons la seva opinió, “és complicat pensar en un mur de pagament per un mitjà internacional”, i segueix insistint en la importància dels ingressos publicitaris: “el negoci ha de seguir sent la publicitat”.

D’altra banda, pel que fa al *Mundo Deportivo*, Hèctor Coca explica que s’implementarà en breu “un mur molt *soft* per tal que la gent es registri”. Això consisteix, segons el subdirector del diari, en “demanar als lectors més fidels que es registrin per poder accedir a la informació a partir d’un número mensual de pàgines visitades”. A més, segons Coca, el mur s’endurirà amb el temps. “Preferim menys lectors, però qualificats i fidels, que molts desconeguts i paracaigudistes”, conclou.

Segons explica Jordi Juan, tot i que *La Vanguardia* i el *Mundo Deportivo* segueixen models de registre diferents en tractar-se de dues redaccions diferenciades, són “absolutament transparents, i quan un dels dos té una bona experiència en algun tema, la compartim perquè l’altre diari se’n pugui aprofitar”. A més, el director de la capçalera generalista confirma que a *La Vanguardia* “estem fent registre d’usuaris, ja tenim un milió de registrats i en breu posarem un mur de pagament”, declara.

12. CONCLUSIONS

Després del desenvolupament del present Treball de Fi de Grau, s'observa com el debat sobre el canvi de model de negoci de la premsa digital cap a un model de pagament basat en la subscripció a causa de la insuficiència d'ingressos publicitaris que garanteixin la rendibilitat del mitjà és una qüestió que s'està considerant en l'actualitat entre les grans capçaleres generalistes espanyoles.

Tot i això, la premsa esportiva encara no s'ha pronunciat públicament respecte aquest salt cap a un model de pagament. Per aquest motiu, amb aquest treball es pretenia estudiar les estratègies que segueixen el *Mundo Deportivo* i l'*Sport*, i així desenvolupar una comparació i veure quin dels dos models estaria més preparat en cas que canviessin el model de negoci actual per un on s'apliqués un mur de pagament.

Així doncs, la hipòtesi de partida d'aquest Treball de Fi de Grau era que un model basat en estratègies orgàniques per obtenir i retenir audiència podria ser més eficient i estar més enfocat a un model de negoci de pagament. Que un dels dos diaris estigui més preparat per canviar el seu model i incloure la subscripció significa que aconseguix una millor fidelització dels seus usuaris, els quals estarien més disposats a pagar per estar subscrits. Així ho reflectia el director de *La Vanguardia*, Jordi Juan, en l'entrevista que es va realitzar: "com que anem de cara al mur de pagament, ens interessa molt la fidelització dels usuaris".

En primer lloc, es volia saber quina de les dues capçaleres esportives era més eficient a l'hora de maximitzar els resultats d'audiència amb la mínima despesa. Tal com s'ha sabut arrel de l'entrevista realitzada al subdirector del *Mundo Deportivo*, Hèctor Coca, aquest diari destina una partida mensual a la compra de tràfic a Facebook. D'altra banda, però, el director adjunt del diari *Sport*, Xavier Ortuño, explicava que el seu diari va deixar de comprar tràfic a Facebook a partir de novembre de 2019.

Així doncs, mentre que el diari *Sport* segueix una estratègia de captació d'audiència exclusivament orgànica, el *Mundo Deportivo* aposta per la compra de tràfic a Facebook, tècnica que s'engloba dins del grup d'estratègies inorgàniques.

Si es tenen en compte les dades sobre el número d'usuaris web al dia del diari *Sport* proporcionades per l'EGM (Taula 4), s'observa com, tot i deixar de comprar tràfic a

Facebook, no es produeix un gran descens en el número d'usuaris. De fet, mentre que a la segona onada de 2019, quan encara es feia compra de tràfic, aquesta xifra era de 1.090.000 usuaris, a la primera onada de 2020, quan tot el tràfic que arribava a la web era orgànic, el número d'usuaris web al dia va pujar a 1.112.000.

Segons explicava Xavier Ortuño a l'entrevista, la inversió que el diari *Sport* feia en compra de tràfic a Facebook era en una escala molt petita. Per tant, tenint en compte les dades d'audiència de l'EGM, així com les declaracions del director adjunt de l'*Sport*, es confirma la segona hipòtesi d'aquest treball, i és que es necessita una gran capacitat d'inversió econòmica per tal de poder sostenir la compra de tràfic i, tot i això, els resultats no són suficients perquè, tal com s'ha vist en el cas de l'*Sport*, un cop es deixa de pagar, es torna a unes dades d'audiència similars a les anteriors al pagament.

En segon lloc, es volia comparar les estratègies que segueixen el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* per aconseguir la fidelització dels seus usuaris, ja que es tracta del punt clau per aplicar un model de pagament amb èxit, si s'escau. Tant és així que, després de la realització de les entrevistes, així com de la cerca d'informació, s'ha pogut comprovar com la fidelització de l'audiència cada cop està guanyant més importància entre les estratègies de les capçaleres digitals.

Per tant, actualment, tot i que continua essent important conservar un bon número d'audiència, aquests dos diaris esportius han restat importància a la lluita pel volum, mentre que han prioritzat que els usuaris siguin de qualitat, és a dir, fidels a la marca. Inclús en la compra de tràfic, ja no es busca només una xifra elevada dins dels rànquings d'audiència, sinó que aquests nous lectors es converteixin en recurrents a través d'una oferta de qualitat.

Un altre dels motius pels quals els diaris digitals busquen la fidelització dels usuaris, a banda d'aconseguir subscriptors en el cas d'aquelles capçaleres que facin el salt al pagament, és per la necessitat que aquests es registrin amb l'objectiu d'obtenir dades sobre els lectors i els seus gustos. D'aquesta manera, a més de conèixer millor les seves audiències, els diaris podran complir amb les noves demandes de les agències de publicitat que, segons s'ha sabut arrel de les entrevistes realitzades, ja no els

interessa tant el volum d'audiència, sinó informació sobre aquesta per tal de poder oferir una publicitat més personalitzada.

Aquesta pèrdua d'interès pel volum d'audiència per part de les agències de publicitat i, en conseqüència, de la premsa digital, porta a una nova pregunta, i és què passarà amb eines com comScore. Si aquesta companyia vol sobreviure, caldrà que adapti les seves eines de mesura perquè aportin informació útil per a les agències de publicitat adaptada a les seves necessitats actuals.

A més, la prioritització de la fidelització de l'audiència per sobre de la seva quantitat està conduint a una millor qualitat de les peces periodístiques. Així doncs, tant el *Mundo Deportivo* com l'*Sport* han desenvolupat les seves estratègies orgàniques per aconseguir la fidelització dels seus usuaris, basades principalment en fer bons continguts i així aconseguir que el lector tingui una bona experiència perquè torni al lloc web. A més, tant Coca com Ortuño coincideixen amb la importància de generar pàgines vistes a través de la seva estratègia.

De fet, un dels principals indicadors de fidelitat dels usuaris, segons Juan Ortega⁷⁷, és el número de pàgines navegades per visita i, en conseqüència, una taxa de rebot baixa. En paraules d'Ortega, "a major nombre de pàgines navegades, més possibilitat de convertir els usuaris en nous registres o subscripcions".

Si es contempen les dades aportades dels mesos d'abril i maig extretes de Google Analytics, s'observa com els usuaris naveguen per més pàgines durant una mateixa visita al *Mundo Deportivo* que a l'*Sport*. Això comporta, alhora, que el percentatge de rebot del *Mundo Deportivo* sigui menor. Tenint en compte aquest aspecte, es podria considerar que aquest diari té una audiència més fidelitzada que l'*Sport* i, per tant, més disposada a registrar-se o, en cas d'aplicar un mur de pagament, a subscriure's.

D'altra banda, una altra de les accions que l'especialista en Anàlisi Web, Juan Ortega, considera determinant a l'hora de conèixer el rendiment d'un mitjà és el temps que passen els usuaris visitant el lloc web, ja que comporta una major rellevància del contingut per a l'usuari, fet que alhora pot suposar-li una major predisposició a

⁷⁷ Ortega, J. (2014). *Métricas fundamentales para el trabajo en periodismo digital*. Blog IDA. Recuperat de: <https://blog.ida.cl/estrategia-digital/metricas-fundamentales-trabajo-periodismo-digital/>

registrar-se o a subscriure's. En aquest aspecte, l'*Sport* es consideraria més eficient, ja que seguint només una estratègia orgànica de captació, ha aconseguit que els usuaris passin més temps visitant la seva web que la del *Mundo Deportivo* durant els mesos d'abril i maig.

Així doncs, mentre que el número de visites que rep l'*Sport* és inferior al del *Mundo Deportivo*, el temps per visita a l'*Sport* ha estat superior. Per tant, tot i que aquest diari tingui menys usuaris únics, els que visiten la web passen més temps navegant-hi. El motiu podria ser, a més d'una possible major rellevància del contingut publicat, perquè aquelles persones que arriben al *Mundo Deportivo* des d'un enllaç de Facebook no acostumen a ser lectors recurrents que estiguin realment interessats en el contingut esportiu, sinó que s'han vist atrets pel titular enllaçat a la notícia que ha compartit la xarxa social.

A més, segons Pepe Cerezo, "les aplicacions mòbils, els *podcasts* i els butlletins ajuden a consolidar la fidelitat" (Cerezo, 2019: 110). També ho afirma així el editor en cap de la revista estatunidenca *Wired*, Nicholas Thompson, en un article d'aquesta publicació, on explicava que un lector que arriba a través d'un butlletí de notícies té 19 cops més de probabilitats de subscriure's que si ho fa des de una cerca, i 12 més que si ho fa des de Facebook. Tant el *Mundo Deportivo* com l'*Sport* compten amb una aplicació mòbil disponible per sistemes Android i Apple, així com amb un sistema de butlletí de notícies o *newsletters* que envia les informacions més destacades del dia al correu dels usuaris que ho requereixin. Tot i això, mentre que el *Mundo Deportivo* compta amb *podcasts* com ara "Maneras de Vivir", amb episodis sobre l'actualitat del Atlético de Madrid, el diari *Sport* no en té.

Com s'ha pogut veure al llarg de l'exposat en aquest Treball de Fi de Grau i recollit en aquestes conclusions, la resposta sobre quin dels dos diaris està més preparat per a un model de pagament és incerta, ja que tots dos segueixen estratègies de fidelització molt similars i no hi ha una gran diferència en els seus resultats. De fet, tal com s'ha explicat, d'una banda en els mesos d'abril i maig els usuaris han visitat més pàgines al *Mundo Deportivo* que a l'*Sport* però, d'altra banda, han passat més temps navegant per l'*Sport*.

La gran diferència entre les dues capçaleres però, és que, mentre que el *Mundo Deportivo* segueix l'estratègia inorgànica de compra de tràfic a Facebook, l'*Sport* va deixar de fer-ne al novembre de 2019. Tenint en compte aquest aspecte, i veient que en els mesos d'abril i maig l'*Sport* ha aconseguit dades qualitatives bones, es podria concloure que es tracta d'un mitjà més eficient, ja que tenint una despesa menor que el seu principal competidor, aconsegueix unes bones dades qualitatives.

Tenint en compte els casos estudiats es podria confirmar, doncs, la hipòtesi de partida d'aquest Treball de Fi de Grau sobre el fet que un model basat en estratègies orgàniques per obtenir i retenir audiència pot ser més eficient i estar més enfocat a un model de negoci de pagament.

Si es tenen en compte les estratègies que segueixen aquests dos diaris, com són l'enviament de butlletins de notícies, l'elaboració de contingut de qualitat, i un bon funcionament del lloc web, entre d'altres, es podria considerar que tots dos estan treballant per guanyar-se la fidelització dels seus lectors i, per tant, estarien preparats per aplicar un mur de pagament.

A més, en paraules de Cerezo, "conèixer l'audiència i els seus hàbits permetrà establir l'alçada del mur; és a dir, a quin número de notícies es pot donar accés lliure abans d'obligar a l'usuari a registrar-se o subscriure's" (Cerezo, 2019: 152). Per tant, es podria considerar que, en cas que el *Mundo Deportivo* i l'*Sport* volguessin aplicar un mur de pagament en un futur, estarien millor preparats que les capçaleres generalistes que, tal com criticava Ortuño a l'entrevista, havien fet el salt al pagament sense passar per l'etapa del registre que permetria conèixer a la seva audiència. En aquest aspecte, es considera que les dues capçaleres esportives catalanes estarien ben preparades per aplicar un model de subscripció en un futur, ja que actualment centren la seva estratègia en el registre dels lectors, fet que els permet obtenir informació sobre aquests.

Per acabar, i donant resposta a la darrera pregunta d'aquest Treball de Fi de Grau sobre si la premsa esportiva espanyola seguirà el camí de les principals capçaleres generalistes, es conclou que, ara per ara, aquest sector de la premsa especialitzada se seguirà mantenint a través dels ingressos publicitaris. A banda d'això, cal destacar

que, tot i seguir camins diferents pel que fa al salt al pagament, tant els diaris generalistes com els esportius tenen un objectiu comú: la fidelització dels usuaris. La finalitat, però, és diferent, ja que mentre que la premsa generalista busca la fidelització de l'usuari per tal que se subscrigui, en el cas de la premsa esportiva aquesta estratègia se segueix per aconseguir el registre dels lectors, fet que permetrà conèixer dades sobre aquests i crear continguts de qualitat basats en les seves preferències, així com obtenir la informació que requereixen les agències publicitàries.

A partir de la investigació desenvolupada en aquest Treball de Fi de Grau, i tenint en compte les conclusions a les quals s'ha arribat, s'obre un nou camí per investigar. Tal com s'ha pogut veure, sembla que la lluita pel volum d'audiència està quedant desfasada, mentre que està guanyant protagonisme aconseguir la fidelització dels usuaris. Per tant, tal com s'ha dit en paràgrafs anteriors, eines com comScore, que actualment mostren dades quantitatives d'audiència, es podrien veure obsoletes en un temps si no actualitzen el seu format. Per aquest motiu, seria interessant investigar sobre noves eines d'analítica web que permetin fer un posicionament de les capçaleres digitals en funció del grau de fidelització de les seves audiències a través de la incorporació de nous indicadors. És a dir, en definitiva, investigar quin és el futur de les eines d'analítica web en aquest nou enfocament en el qual les dades qualitatives de les audiències han guanyat molta rellevància.

13. BIBLIOGRAFIA

Abad, M. (2020). *David González: «¿Por qué se paga por Netflix y no por las noticias?»*. Yorokobu. Recuperat de: <https://www.yorokobu.es/david-gonzalez-red-de-periodistas/>

AIMC (2005). *Resumen general abril de 2004 a marzo de 2005*. Recuperat de: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2010/09/resumegm105.pdf>

AIMC (2020). *Ranking de diarios*. Recuperat de: <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/diarios>

AIMC (2020). *Ranking tipología de soportes de Internet*. Recuperat de: <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/internet>

Albeanu, C. (2018). *Prioritising the reading experience at The Times: Why the paywall prompts radical thinking inside the newsroom*. Journalism.co.uk. Recuperat de: <https://www.journalism.co.uk/news/the-times-radical-paywall/s2/a721037/>

Alcoba López, A. (1999). *La prensa deportiva: tratamiento inédito sobre el género específico del deporte, y cómo hacer una publicación deportiva ideal*. Madrid, Instituto Universitario Olímpico de Ciencias del Deporte.

Álvarez, J. (2019). *Los primeros ejecutivos de Vocento y Prisa, optimistas respecto al futuro de la prensa*. ABCdesevilla. Recuperat de: https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-primeros-ejecutivos-vocento-y-prisa-optimistas-respecto-futuro-prensa-201902082153_noticia.html

Álvarez-Monzoncillo, J.M., de Haro Rodríguez, G., López-Villanueva, J. (2016). *Spanish media in a new digital world: The great bonfire of the vanities*, Icono 14, volumen 14 (2), pp. 9-45. Recuperat de: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/998/562>

Andújar, C. (2013). *Orígenes de la prensa diaria deportiva: El Mundo Deportivo*. Materiales para la Historia del Deporte, 11. Recuperat de: https://www.upo.es/revistas/index.php/materiales_historia_deporte/article/view/788

Arce Media i Mediahotline (2019). *Índice Inversión Publicitaria, 2019*. Recuperat de: http://www.arcemedia.es/wp-content/uploads/2020/02/informe_i2p_2019.pdf

Asenjo, A. (2020). 'eldiario.es' no compra lectores en Facebook: su director explica por qué esa estrategia de los medios es pan para hoy y hambre para mañana. Business Insider. Recuperat de: <https://www.businessinsider.es/medios-no-deberian-comprar-trafico-facebook-579831>

Asenjo, A., Zarzalejos, A. (2020). *VI Smart Business Meeting: expertos de los medios de comunicación analizan los desafíos del sector, desde las suscripciones a la distribución y la publicidad programàtica*. Business Insider. Recuperat de: <https://www.businessinsider.es/vi-smart-business-meeting-expertos-analizan-futuro-medios-574893>

Asociación de la Prensa de Almería (2015). *“No hay modelos de negocio ni de profesión”, Cebrián en el seminario sobre retos éticos del periodismo*. Recuperat de: <http://almeria.fape.es/no-hay-modelos-de-negocio-ni-de-profesion-cebrian-en-el-seminario-sobre-retos-eticos-del-periodismo/>

Asociación de Prensa de Madrid (2013). *Informe anual de la profesión periodística 2013*. Recuperat de: https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/informe_profesion_2013.pdf

Avalle, T. (2019). *El sector digital reclama indicadores de medición de audiencias más cualitativos*. Dircomfidencial. Recuperat de: <https://dircomfidencial.com/medios/el-sector-digital-reclama-indicadores-de-medicion-de-audiencias-mas-cualitativos-20190702-0405/>

Berasategui, M. L. (2000). *Datos para la historia de la prensa deportiva en Cataluña*. Revista General De Información Y Documentación, 10(1), 153. Recuperat de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0000120153A>

Berger, J., Milkman, K. (2012). *What makes online content viral?*. Journal of Marketing Research, vol.49(2), pp.192–205. Recuperat de: <https://jonahberger.com/wp-content/uploads/2013/02/ViralityB.pdf>

Bilton, R. (2018). *Learning from the New Yorker, Wired's new paywall aims to build a more "stable financial future"*. NiemanLab. Recuperat de:

<https://www.niemanlab.org/2018/02/learning-from-the-new-yorker-wireds-new-paywall-aims-to-build-a-more-stable-financial-future/>

Boyle, R. (2006). *SPORTS JOURNALISM. Context and Issues*. Londres: Sage.

Recuperat de: <https://epdf.pub/sports-journalism-context-and-issues.html>

Byers, D. (2013). *Washington Post to launch paywall*. Politico. Recuperat de:

<https://www.politico.com/blogs/media/2013/03/washington-post-to-launch-paywall-159619>

Cano, F. (2019). *Vocento endurece su muro de pago y deja en abierto solo cinco noticias*. El Español. Recuperat de:

https://www.elespanol.com/invertia/medios/20190201/vocento-endurece-muro-pago-abierto-solo-noticias/372713936_0.html

Cano, F. (2019). *Unidad Editorial también prepara muros de pago para Expansión y Marca*. El Español. Recuperat de:

https://www.elespanol.com/invertia/medios/20190625/unidad-editorial-prepara-muros-pago-expansion-marca/408709743_0.html

Cano, F. (2020). *'ABC' lanzará su muro de pago en tres meses y será el más restrictivo de los generalistas*. El Español. Recuperat de:

https://www.elespanol.com/invertia/medios/20200305/abc-lanzara-muro-pago-meses-restrictivo-generalistas/472203975_0.html

Carson, A. (2015). *Behind the newspaper paywall – lessons in charging for online content : a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print*. Media, Culture & Society, vol. 37(7), pp. 1022-1041. Recuperat de:

<https://doi.org/10.1177/0163443715591669>

Casero-Ripollés, A. (2010). *Prensa en internet: Nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergència*. Recuperat de:

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/05.pdf>

Casero-Ripollés, A. (2012). *Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital*. Comunicar.152-158. Recuperat de: <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=39&articulo=39-2012-17>

Casero Ripollés, Andreu e Izquierdo Castillo, Jessica (2013). *Between decline and a new online business model: the case of the Spanish newspaper industry*. Journal of Media Business Studies, 10(1), 00-00. Recuperat de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/92211/Casero_Izquierdo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CeleraOne i FIPP (2018). *2018 Global Digital Subscription Snapshot*. Recuperat de: <https://fipp.s3.amazonaws.com/media/documents/2018%20Digital%20Subscription%20Snapshot.pdf>

Cerezo, P. (2019). *Los medios ante los modelos de suscripción*. Barcelona: UOC

Dans, E. (2018). *Periodismo en la web y muros de pago*. Recuperat de: <https://www.enriquedans.com/2018/06/periodismo-en-la-web-y-muros-de-pago.html>

Davies, J. (2018). *Two years after adopting slower publishing, The Times of London sees 15 percent subscriber jump*. Digiday. Recuperat de: <https://digiday.com/media/two-years-adopting-slower-publishing-times-london-sees-15-percent-subscriber-jump/>

De Blas, R. (2019). *Mapa del pago de contenidos en la prensa española*. La Vanguardia. Recuperat de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20191104/471366141566/mapa-del-pago-de-contenidos-en-la-prensa-espanola.html>

Demil, B., Lecocq, X. (2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*. Universia Business Review, núm. 23, pp. 86-107. Recuperat de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>

Díaz Noci, J. (2000). Los nacionalistas van al fútbol. Deporte, ideología y periodismo en los años 20 y 30. Zer: Revista de estudios de comunicación, vol.5 núm.9, p. 357-394. Recuperat de: <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17442/15214>

Díaz Nosty, B. (2000). *Informe anual de la Comunicación. 1999-2000*. Zeta. Madrid.

Díaz Nosty, B. (2011). *La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel...* Telos: Cuadernos de Comunicación E Innovación, 52-66. Recuperat de: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero086/vida-mas-alla-del-papel/>

Digital Guide Ionos (2019). *Paywall: ¿cómo funcionan las barreras de pago?*. IONOS. Recuperat de: <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/paywall/>

Dircomfidencial (2020). *¿Qué es comScore?*. Recuperat de: <https://dircomfidencial.com/actualidad/comscore/>

Doctor, K. (2019). *The New York Times' Mark Thompson on how he'd run a local newspaper: "Where can we stand and fight?"*. NiemanLab. Recuperat de: <https://www.niemanlab.org/2019/02/the-new-york-times-mark-thompson-on-how-hed-run-a-local-newspaper-where-can-we-stand-and-fight/>

El Mundo (2019). *EL MUNDO lanza Premium: los mejores contenidos para los lectores más fieles*. Recuperat de: <https://www.elmundo.es/television/2019/10/21/5dadf08921efa04f7e8b45fc.html>

El País (2020). *'Podcast' | Soledad Gallego-Díaz habla sobre el cambio de modelo en EL PAÍS hacia las suscripciones digitales*. Recuperat de: <https://elpais.com/sociedad/modelo-de-suscripcion/2020-02-29/soledad-gallego-diaz-habla-sobre-el-cambio-de-modelo-en-el-pais-hacia-las-suscripciones-digitales.html>

El País (2020). *EL PAÍS lanza su suscripción digital*. Recuperat de: https://elpais.com/sociedad/modelo-de-suscripcion/2020-02-29/el-pais-lanza-su-suscripcion-digital.html?utm_source=Facebook&ssm=FB_CM_TEC&fbclid=IwAR3qlgECBjLd7_2_eHBZbSIDsoUBIKXtHVVH-S0IBTLYjKfZ2RnO7YwIOUhBg#Echobox=1583059848

Eldiario.es. *Qué es eldiario.es*. Recuperat de: https://www.eldiario.es/que_es/

Estudio de Comunicación, Servimedia (2019). *Muros de pago en los medios digitales*. Recuperat de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2019/12/Estudio-Los-muros-de-pago-en-los-medios-digitales.pdf>

Equipo MA (2019). *Métricas de audiencia en Google Analytics que debes seguir*. Recuperat de: <https://www.marketing-analitico.com/analitica-web/metricas-de-audiencia-en-google-analytics-que-debes-seguir/>

Evoca (2018). JESÚS MARAÑA, DIRECTOR DE INFOLIBRE, “HACE CINCO AÑOS NADIE DABA UN DURO POR UN PERIÓDICO DIGITAL DE PAGO”. Recuperat de: <http://evocaimagen.com/jesus-marana-director-de-infolibre-hace-cinco-anos-nadie-daba-un-duro-por-un-periodico-digital-de-pago/>

Favaretto, C. (2015). *La evolución de los ciberdiarios deportivos en el escenario web 2.0*. (tesi doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/285106/cfl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, J., Aguado, G. (2005). Modelos de negocio en el ciberperiodismo. Fragua.

García Santamaría, J.V., López Aboal, M., Clemente Fernández, M.D. (2013). *La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio*. Textual and Visual Media, núm, 6, pp. 141-160. Recuperat de: <http://textualvisualmedia.com/index.php/txtvmedia/article/view/81/66>

Giráldez, G. (2019). *Evolución del negocio de la prensa española (2011-2016) y visión de sus principales grupos editoriales ante la búsqueda de un nuevo modelo de negocio* (tesi doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperat de: <https://eprints.ucm.es/58552/1/T41608.pdf>

González, D. (2020). *Expansión activa su muro de pago en plena crisis del coronavirus*. Red de Periodistas. Recuperat de: <https://www.reddeperiodistas.com/expansion-activa-su-muro-de-pago/>

Grupo Zeta (2019). *Prensa Ibérica compra el Grupo Zeta*. Recuperat de: <http://www.grupozeta.es/prensa-iberica-compra-el-grupo-zeta/>

Hemeroteca Mundo Deportivo. *Edición del sábado 27 de octubre de 2001, Pàg. 4.*
Recuperat de: <http://hemeroteca.mundodeportivo.com/preview/2001/10/27/pagina-4/458727/pdf.html>

Hemeroteca Mundo Deportivo. *Primer número del Mundo Deportivo.* Recuperat de:
<http://hemeroteca.mundodeportivo.com/preview/1906/02/01/pagina-1/1383024/pdf.html#>

Huete, M.V. (2018). *La prensa deportiva en un mercado en transformación.*
Universitat Politècnica de València. Recuperat de:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/100352/HUETE%20-%20LA%20PRENSA%20DEPORTIVA%20EN%20UN%20MERCADO%20EN%20TRANSFORMACI%c3%93N.%20AN%c3%81LISIS%20ECON%c3%93MICO%20FINANCIERO%20DEL%20DI....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jones, D. (1994). *Medios de comunicación deportivos. La situación española en el contexto internacional.* Telos, núm. 38, pp. 101-108. Recuperat de:
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero038/la-situacion-espanola-en-el-contexto-internacional/>

La Vanguardia (2018). *La Vanguardia trabaja para implantar un muro de pago en su web en un año.* Recuperat de:
<https://www.lavanguardia.com/vida/20180613/4583717048/la-vanguardia-trabaja-en-un-modelo-de-pago-que-podria-estar-listo-en-un-ano.html>

La Vanguardia (2020). *El periodista Jordi Juan, nombrado nuevo director de ‘La Vanguardia’.* Recuperat de:
<https://www.lavanguardia.com/vida/20200301/473858231074/jordi-juan-marius-carol-javier-godo-carlos-godo-la-vanguardia.html>

Laboratorio de Periodismo (2019). *“Los contenidos locales son una excelente palanca de conversión”.* Recuperat de: <https://laboratoriodeperiodismo.org/muro-de-pago-medios-locales/>

Lamas, C. (2010). *Los medios interactivos y su publicidad. La medición de audiencias* Telos: Cuadernos de Comunicación E Innovación, núm. 82, pp. 95-101. Recuperat de: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero082/los-medios-interactivos-y-su-publicidad-la-medicion-de-audiencias/>

Lozano, P. (2017). *Periodismo Deportivo en la red*. Universidad de Sevilla. Recuperat de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/64504/TFG.%20PERIODISMO%20DEPORTIVO%20EN%20LA%20RED.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mandel, S. [slmandel] (2017). The Athletic's subscriber model allows us to focus entirely on high-quality written content. NO ads, NO auto-play videos, NO clickbait. [tuit]. Recuperat de: <https://twitter.com/slmandel/status/889516128057253888>

Manfredi Sánchez, J.L., Rojas Torrijos, J.L., Herranz de la Casa, J.M. (2015): *Periodismo emprendedor: el periodismo deportivo en España*. Revista Latina de Comunicación Social, núm. 70, pp. 69-90. Recuperat de: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1035-UC/05es.html>

Maraña, J. (2019). *Seis años de infoLibre: aquí están nuestras cuentas*. infoLibre. Recuperat de: https://www.infolibre.es/noticias/opinion/columnas/2019/03/07/seis_anos_infolibre_a_qui_estan_nuestras_cuentas_92636_1023.html

Morales Alonso, V. (2019). *Uso de Twitter como transmisor de información deportiva. Estrategias utilizadas por las principales cabeceras españolas de prensa deportiva para informar sobre La Liga*. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2019/212875/TFG_Morales_Alonso_Victor.pdf

Nafría, I. (2017). *La reinención de The New York Times*. Recuperat de: <http://www.ismaelnafria.com/wp-content/uploads/2017/04/La-reinenci%C3%B3n-de-The-New-York-Times-Ismael-Nafr%C3%ADa.pdf>

Newman, N. (Ed.). (2012). *Reuters Institute digital news report 2012: Tracking the future of news*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperat de: <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2012/05/Reuters-Institute-Digital-News-Report-2012.pdf>

Newman, N. (2020). *Journalism, Media and Technology Trends and Predictions 2020*. Reuters Institute. Recuperat de: <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2020/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2020/>

Nueva Economía Fórum (2018). *Foro de la Nueva Comunicación con el Director de LA VANGUARDIA, Màrius Carol*. Recuperat de: <http://www.nuevaeconomiaforum.org/videoforum/foro-de-la-nueva-comunicacion-con-el-director-de-la-vanguardia-marius-carol>

OKDIARIO (2019). *Inda sobre los muros de pago: «Fue estúpido dar gratis unos contenidos por los que se pagaba en papel»*. Recuperat de: <https://okdiario.com/sociedad/inda-sobre-muros-pago-fue-estupido-dar-gratis-unos-contenidos-que-pagaba-papel-4921805>

Ortega, J. (2014). *Métricas fundamentales para el trabajo en periodismo digital*. IDA Blog. Recuperat de: <https://blog.ida.cl/estrategia-digital/metricas-fundamentales-trabajo-periodismo-digital/>

Palacio, L. (2019). *Prensa Ibérica renueva la oferta de sus muros de pago que no tendrán publicidad*. DigiMedios. Recuperat de: <https://digimedios.es/index.php/archivo/prensa-iberica-renueva-la-oferta-de-sus-muros-de-pago-que-no-tendran-publicidad/>

Palau-Sampio, D. (2016). *Metamorfosis de la prensa de referencia en el contexto digital: clickbait y estrategias de tabloide en Elpais.com*. *Communication & Society* 29(2), pp. 63-80. Recuperat de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41898/1/04.pdf>

Pardo, P. (2019). *Los periódicos de EEUU dicen adiós al gratis total*. El Mundo.

Recuperat de:

<https://www.elmundo.es/television/2019/02/25/5c6ffc51fdddf28978b468e.html>

Prensa Ibérica. *SPORT*. Recuperat de:

<https://www.prensaiberica.es/medios/prensa/diarios/sport-8006/>

Prnoticias (2020). *“El Independiente” da el salto a los contenidos de pago*. Recuperat

de: <https://prnoticias.com/prensa/prensa-pr/20176380-el-independiente-apuesta-contenidos-de-pago>

Puente Martínez, Gabriela Sofía (2019). *El periodista en la era digital: transformaciones y cambios del oficio periodístico en la prensa escrita* (tesi de pregrau). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperat de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16497/El%20periodista%20en%20la%20era%20digital%20transformaciones%20y%20cambios%20d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas Torrijos, J.L. (2014). *Periodismo deportivo, divulgación e innovación. Estudio de casos de coberturas informativas internacionales de los JJ.OO. de Invierno 2014*. Textual&Visual Media 7, pp.241 – 254. Recuperat de:

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/31250/periodismo_deportivo.pdf?sequence=1

Rojas Torrijos, J.L. (2014). *Periodismo deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro*. Universidad de Sevilla. Recuperat de:

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/68618/PeriodismoDeportivoNuevasTendenciasYPerspectivasDe-6068722%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas Torrijos, J.L., Ramón Marín, C. (2016). *Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial*. Recuperat de:

<https://institucionales.us.es/ambitos/modelos-de-negocio-para-el-periodismo-deportivo-de-nicho-en-el-contexto-postindustrial/>

Sánchez Revilla, M.A. (2013). *Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2013*. Recuperat de: <https://www.infoadex.es/home/wp-content/uploads/2017/12/RESUMEN-2013.pdf>

Sainz de Baranda, C. (2013). *Mujeres y deporte en los medios de comunicación. Estudio de la prensa deportiva española (1979-2010)*. [Tesi doctoral]. Universidad Carlos III de Madrid. Recuperat de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/16505>

Sainz de Baranda, C. (2013). *Orígenes de la prensa diaria deportiva: El Mundo Deportivo*. Materiales para la historia del deporte, núm. 11. Recuperat de: https://www.upo.es/revistas/index.php/materiales_historia_deporte/article/view/788

Sainz de Baranda, C. (2014). *Prensa deportiva nacional y regional en España*. Historia y Comunicación Social. Vol 19, pp.107-118. Recuperat de: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45014/42385>

Salaverría, R. (2005). *Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Recuperat de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Jp1bOVJvO2IC&oi=fnd&pg=PA9&dq=acimient+o+cibermedios+deportivos+espa%C3%B1a&ots=pmBg2oLNhX&sig=Mh0xL9djinzD6X2liCzbGRfMkA8#v=onepage&q&f=false>

Salaverría, R. i García Avilés, J.A. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Trípodos, núm. 23, pp.31-47. Recuperat de: <https://core.ac.uk/download/pdf/39028971.pdf>

Schlesinger, Philip, and Doyle, Gillian (2014). *From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media*. Journalism 16(3), pp. 305-323. Recuperat de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1464884914530223>

SimilarWeb. *Sport.es vs Mundodeportivo.com*. Recuperat de: <https://www.similarweb.com/website/sport.es?competitors=mundodeportivo.com> (visitat el 15/05/2020)

- Solís Baena, Jorge (2016). *La evolución de los periódicos digitales frente a los convencionales como soporte publicitario* (tesi doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperat de: <https://eprints.ucm.es/38141/1/T37394.pdf>
- Southern, L. (2019). 'The opportunity is well beyond 1m': The Financial Times CEO John Ridding on growing subscribers. Digiday. Recuperat de: <https://digiday.com/media/financial-times-ceo-john-ridding-growing-subscribers/>
- Southern, L. (2019). 'Value over volume': The Economist tightens its paywall. Digiday. Recuperat de: <https://digiday.com/media/economist-tightens-paywall/>
- Statista (2020). *Número de lectores diarios de los principales periódicos españoles en 2019*. Recuperat de: <https://es.statista.com/estadisticas/476795/periodicos-diarios-mas-leidos-en-espana/>
- Tandoc, E.C. (2014). *Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping*. New Media & Society 16(4), pp. 559-575. Recuperat de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444814530541>
- Teece, D.J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. Longe Range Planning, vol. 51, pp. 40-49. Recuperat de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>
- Tejedor, S., Pla Pablos, A. (2020). *Análisis del modelo de ingresos en medios nativos digitales de carácter alternativo de España*. Revista de Comunicación, 2020, vol.19, núm. 1. Recuperat de: <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1651/1363>
- Thompson, N. (2019). *We Launched a Paywall. It Worked! Mostly*. Wired. Recuperat de: <https://www.wired.com/story/wired-paywall-one-year-later/>
- Tijeras, R. (2018). *La revolución digital en España (1998 – 2015)*. Comunicación 21, núm. 9. Recuperat de: <http://comunicacion21.com/wp-content/PDF/Nueve/Digital1.pdf>

Vicente, J. (2014). *El negocio de la prensa digital*. Recuperat de: <http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2014/08/EL-NEGOCIO-DE-LA-PRENSA-DIGITAL1.pdf>

WAN-IFRA (2016). *World Press Trends 2016*. Recuperat de: <https://www.wan-ifra.org/reports/2016/11/21/world-press-trends-report-2016>

Williams, A. (2016). *Paying for Digital News: The rapid adoption and current landscape of digital subscriptions at U.S. newspapers*. American Press Institute. Recuperat de: https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/digital-subscriptions/?utm_source=API+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=4182104e71-Need+to+Know+February+29+2016&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-4182104e71-45794833

Vizeum (2019). *Los medios tradicionales en la ola digital*. Recuperat de: <https://es.slideshare.net/YmediaVizeum2019/los-medios-tradicionales-en-la-ola-digital>

Zakharyan, A. (2018). *Análisis de los modelos de negocio de periódicos digitales españoles*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperat de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/109920/Zakharyan%20-%20An%C3%A1lisis%20de%20los%20modelos%20de%20negocio%20de%20peri%C3%B3dicos%20digitales%20espa%C3%B1oles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

14. ANNEXOS

Entrevista a Xavier Ortuño, director adjunt de *l'Sport*, del 4 d'abril de 2020

1. Consideres que s'està produint un canvi en el model de negoci dels diaris digitals?

Et separaré diaris generalistes de diaris esportius. La premsa generalista, obligada per la maximització del negoci i perquè cada vegada les agències publicitàries demanen més criteris, ja que abans només compraven per volum. Amb l'arribada de les eines que fan els perfils d'usuari i que permeten saber més dels lectors, i que les agències volen saber més dels lectors, es dona una situació en què la legislació actual no permet controlar molt els usuaris i poder fer-los perfils sense que hi hagi una participació activa per part seva i, per tant, que s'hagi inscrit o que faci una aplicació.

Els mitjans no podem traquejar una persona, no podem traquejar un perfil d'usuari només amb les eines d'analítica web estàndards, perquè la legislació europea, amb els últims canvis que hi ha hagut respecte els consentiments per la publicitat, fa que no puguem fer perfils d'usuari, hi ha uns límits que ens deixen emmagatzemar informació fins a un cert nivell. L'única manera de travessar aquesta frontera és aconseguint o bé el registre dels usuaris, o bé que es descarreguin una aplicació. En aquest intent de fer perfils d'usuaris i de perfilar els públics, els mitjans s'han vist abocats a orientar-se cap al registre.

Cal establir una frontera entre el que és el registre i el pagament. Els mitjans han pensat que, ja que han fet l'esforç per demanar el registre i així poder vendre la publicitat més cara, poden aprofitar per tancar el contingut.

En els casos de murs de pagament suau, quan el registre et dona uns 10 articles, aquí es tracta d'atacar una mica els diferents tipus de públic que tenim. Els mitjans, segons els criteris de cadascun, ja que no hi ha un d'universal, hem d'intentar fer perfils dels nostres usuaris. L'usuari puntual que arriba un dia a la teva web i hi entra i, a aquest, que només carrega en volum, se'l té bastant poc en compte en aquest nou nivell. Es busca que els usuaris més fidels, aquest 8 o 10% d'usuaris que cada mitjà diagnostica, hi ha gent que diu "doncs un usuari que em consumeix més de 80 pàgines vistes al mes, i que m'entra més de 4 dies a la setmana", cada mitjà segons el seu criteri, han

vist que amb aquest petit públic que tenen li poden arribar a posar un mur de pagament i el convenceran.

Però jo crec que encara hi ha molts mitjans que ho han fet per ser els primers en el mercat, o per copar el mercat, perquè jo crec que el pas intermedi del registre és el que haurien d'haver atacat amb força. És el cas del diari *Ara* que, en cas de registrar-te, tens una sèrie d'articles gratuïts al dia. *El Periódico* està en camí de fer-ho. Jo crec que, en aquest pas que s'han saltat alguns diaris, s'ha perdut una bona part de l'estratègia dels mitjans, perquè alguns s'han volgut llançar directament al pagament i jo crec que no s'ha entès molt bé que si tots haguessin demanat registre, s'hagués fet de forma unificada, hi hagués pogut haver una visió conjunta de què la gent entengués que s'havia de registrar per llegir.

Amb aquest salt que han hagut de fer, ja que amb la publicitat no hi havia una font d'ingressos prou forta, han acabat pujant tots el mur per còpia o mimesi i ens hem trobat que la premsa generalista espanyola ha decidit aixecar els murs i canviar el model.

Això ens porta a que antics indicadors que eren la regulació del mercat, com comScore, que és el mesurador acordat per la AMI, l'Associació de Mitjans, fa que hagi perdut valor, perquè clar, en el moment que tu tanques els teus continguts, ja no estàs dins la guerra del volum, i comScore només mesura volum. Jo crec que estem vivint un moment de canvi on aquest mesurador deixarà de tenir un cert sentit, perquè si hi ha mitjans a la llista que no competeixen en volum, no té cap sentit fer un rànquing.

Jo crec que el mercat hauria d'haver explicat al lector que el registre era necessari i, després, quan tinguessin molta informació d'aquests lectors i sabessin molt bé què feien i què miraven, poguessin plantejar el pagament en alguns. Ha sigut una mica "com que ho fa l'altre, ho faig jo, i si ja no em pujo al carro ara, doncs ja no em pujaré mai". Els mitjans han perdut l'oportunitat de tots passar el registre, perquè clar, ara tenim dades d'usuaris però no podem disposar de tota la informació com ens agradaria, i jo crec que han aixecat el mur de pagament i ara es troben amb que no saben prou dels seus lectors perquè no han passat per una època de registre, de conèixer, saber què fan, quins comportaments tenen, quan tornen, si els miren des del

mòbil o des del PC... perquè això amb l'analítica actual no ho podem saber, si una persona entra des de l'ordinador o des del mòbil, la llei no deixa regular aquestes dues persones si no es té registre. Jo crec que falta informació.

El negoci del volum ha deixat de ser molt rendible. Aquest negoci de volum era molt fàcil: tu eres el primer de la llista de comScore, les agències de mitjans compraven a pes, deien "el primer 100mil euros, el segon 20mil, el tercer 10mil i el quart 5 mil", i el guanyador s'emportava la majoria dels diners de les agències de publicitat. Però quan les agències comencen a demanar coses com posar anuncis però només a les notícies de perfil masculí de majors de 35 anys... el volum per a què serveix?

Fa 4 o 5 anys que les agències van començar a demanar, però a exigir fa poc, un any i mig, que comencen a exigir bastant més. Ells anaven avisant, i ara ha arribat el moment.

En el cas de l'*Sport*, tenim un portal de videojocs i el comercial, que mai havia fet cas, que jo li deia "tinc un portal de videojocs", i ell no feia cas, doncs ara el comercial diu "nos han pedido el usuario de videojuegos", doncs mira aquí els tens. Un cop més, les agències ens estan fer anar per on volen ells. Si ara demanen perfils d'usuari més específics, doncs l'única manera de treure'ls és amb el registre, o amb unes bones eines d'analítica que ho permetin.

Han fet aquest salt tots de cop al pagament, un salt que jo crec que la premsa esportiva, a dia d'avui, més bé a dia d'ahir perquè amb això del coronavirus hem vist les nostres carències, teníem uns socis, teníem uns acompanyants al joc, que eren les cases d'apostes, que malgrat no ser un anunciant principal, perquè el sector de l'automoció segueix sent molt fort, és el principal sector dels diaris esportius, però era un soci que fluctuava molt com nosaltres. Quan teníem molta demanda de publicitat, ells sempre estaven allà perquè era quan ells tenien també molta demanda d'apostes. Hem tingut un company de viatge durant aquests anys que feia que quan nosaltres teníem molt de volum ells també tinguessin molt de volum i llavors creixien amb nosaltres i ens acompanyaven en les pujades i baixades. Sense ser majoritari, perquè els principals anunciants són, apart de bancs, caixes, i aquestes coses més institucionals, l'automoció ens dona molts ingressos també, però les apostes fins ara

ens han anat acompanyant molt, i ens ajudaven a que el volum servís per alguna cosa, perquè teníem una sèrie d'anunciants que ens acompanyaven. Per tant, jo crec que cap mitjà esportiu es planteja posar un contingut de pagament.

El nostre model sí que potser, en el tema dels registres serà més exigent, però al ja ser un contingut temàtic, i molt especialitzat desgraciadament el públic masculí, al tenir els perfils bastant fets, jo crec que ni el tema del registre ens és exigent per a nosaltres. Per tant, jo crec que la premsa esportiva som una mica un model apart, en el que difícilment aixecarem un mur de pagament, a no ser que la AMI aixequi un mur comú en premsa esportiva. Per exemple, “para leer *Sport, Marca y As*, regístrate en AMI deportes y por 5 céntimos al día verás las 4 webs”, o alguna cosa així. Però no crec que cap mitjà s'agafi la gorra i es posi a canviar un model que està molt marcat. Es que, a més, la premsa generalista si et fixes en l'evolució de comScore l'empat és brutal: està l'ABC amb 25 milions d'usuaris, *La Vanguardia* amb 24,5, *El País* amb 23, *El Mundo* amb 22.... hi ha un empat molt bèstia. Llavors la foto és tan difusa, no hi ha res clar. En canvi, la premsa esportiva és molt clara: està *Marca* en primera posició, *As* en segona, *Mundo Deportivo* en tercera i *Sport* en quarta. Jo crec que la premsa esportiva està una mica fora d'aquesta competició del pagament.

2. Creus que la premsa digital esportiva es pot mantenir només amb la publicitat?

Fins ara ho hem estat fent així, i funcionava. Ara, amb el coronavirus, la publicitat ha desaparegut de tothom i per això hi ha aquesta crisi a dia d'avui a les empreses periodístiques que vivien de la publicitat. A mi se'm fa difícil pensar una estratègia per demanar un mur de pagament als meus lectors, quan, a més, la premsa esportiva espanyola està molt internacionalitzada. Gairebé et diria que anem camí que el públic llatinoamericà, el públic estranger dels mitjans, arribi al 50%. Pensa que cobrim dos mons, que són Barça i Madrid, que no els podem entendre en el món local, són globals. Són dues marques globals, i això fa que el nostre tràfic a dia d'avui estigui al 40% o quasi al 40% de l'estranger. De fet, *As* té un diari a Colòmbia, *Marca* en té un a Mèxic... Llavors jo crec que és complicat pensar en un mur de pagament per un mitjà internacional. Jo crec que el negoci ha de seguir sent la publicitat si les apostes

segueixen el camí que hi havia abans, perquè entre la nova llei que amb l'estat d'alarma no pot haver-hi publicitat d'apostes, llavors la nova llei marcarà molt el camí que podem seguir els mitjans. Si les apostes desapareixen, si ningú compra cotxes, i si ningú compra pisos, doncs tindrem problemes.

3. Des del diari *Sport*, quines estratègies seguïu per tenir un bon volum d'audiència?

Nosaltres, com a objectiu, tindríem conquerir Espanya. A nivell de continguts som forts a Catalunya, tenim bona promoció de tràfic a València, a les Balears, i una mica a Galícia i a Andalusia, però no som hegemònics, ni molt menys. Llavors, el nostre objectiu és créixer a nivell espanyol per atraure més anunciants a nivell espanyol, però sense obligar-nos a buscar continguts, i saber com créixer a Amèrica. Jo crec que a Estats Units i a Mèxic comencen a pagar la publicitat molt millor que a Espanya i és un mercat que ens pot donar motors d'alegria si sabem arribar bé allà. No crec que amb un model de cobrir els seus esports, perquè ja tenen ells els seus mitjans, sinó de saber traslladar la competició del Barça i del Madrid a Amèrica. Jo crec que aquest és el repte digital que tenim, de créixer a casa, evidentment, però també de créixer molt a fora, perquè és el que ens permetrà sostenir-nos econòmicament.

4. Per aconseguir aquestes audiències, quines estratègies podríeu seguir des de l'*Sport*? Feu compra de tràfic a Facebook?

La compra de tràfic està descartada, perquè l'hem provada en volums molt baixos i Facebook quasi que s'ha rigut de nosaltres quan intentàvem anar al mercat de compra de tràfic amb 2.000 o 3.000 euros al mes; ens deien que la seva barrera d'entrada per començar a tenir crèdit era d'1,2 milions d'euros anuals. Per tant, aquesta opció nosaltres la tenim totalment descartada. Si mires els últims comScores, *El País* i *El Mundo* han caigut un parell o tres milions d'usuaris que compraven a Facebook mensualment. Ells han decidit desestimar la compra de tràfic.

La nostra estratègia consisteix a buscar contingut local, fer més notícies del Betis, del Celta, del Valladolid, del Sevilla... i saber adaptar aquest contingut al públic llatinoamericà. El mateix contingut saber-lo adaptar. Tenim una web en anglès, que abans la teníem separada, i ara l'hem integrat al nostre propi *site* per donar-li força en aquest contingut. Per tant, la nostra idea és créixer a través del contingut esportiu i resant perquè la marca Barça torni a regnar el món. Si el Barça juga molt bé, això a nosaltres ens dona un impuls molt gran. Ho vam veure, per exemple, quan el Barça va guanyar la Champions. Per tant, nosaltres ens centrem en fer contingut local d'Espanya per seguir creixent a Espanya i que la gent trobi representat el seu esport local dins del *Sport*, i saber publicar bé aquest contingut perquè arribi bé a Amèrica.

La compra de tràfic la tenim totalment descartada perquè ho vam provar i no ens ha donat grans resultats. Des de novembre de 2019, ja no gastem ni un euro en aquest tema, més que res perquè ens pensàvem que estàvem fent una gran inversió, i era una broma el que estàvem fent. El retorn que teníem no... O sigui, era rendible, perquè Facebook ven el tràfic molt barato: tu podies arribar a comprar els clients a un cèntim i ser capaç de treure tres cèntims amb la publicitat de després; però està descartat, únicament estratègia orgànica: contingut propi, o buscar contingut extern o agregar portals o buscar portals temàtics i incorporar-los dins de casa, fer tracció amb el grup, buscar serveis d'intercanvi d'enllaços amb altres mitjans del grup que estan arreu d'Espanya, i així. Contingut i intercanvi de contingut o agregació de contingut, però inorgànica cap ni una, ni la fem ni tenim previst fer-la pròximament. Només fem aquesta compra en casos comercials, per exemple si tenen un acord amb una casa de jocs online i fan un post que ha d'arribar a 10.000 visites a Espanya, si no arribes, doncs com que et paguen 5.000, et gastes 1.000 comprant aquest tràfic. Però només en cas comercial, en cap cas és una estratègia de creixement.

Fins novembre de 2019, sí que fèiem aquesta compra de tràfic a Facebook perquè fos rendible la publicitat. Ho fèiem en una escala molt petita que donava un cert rendiment, però no era una bogeria, però ara entens que per aconseguir un bon volum has d'invertir molt. Té retorn, però té un risc. Si el preu canvia, i passava de 0,2 cèntims a 0,4, ja passaves a perdre diners. No ens sortia a compte. Eren usuaris molt volàtils i

usuaris que no ajudaven a la marca i tornaven i seguien. Per tant, totalment descartada la compra de tràfic.

Amb el coronavirus, la caiguda de preus en l'àmbit publicitari ha estat brutal. Han desaparegut els anunciants. Fins ahir, sí que ens podíem mantenir només amb la publicitat, però ara ja no, i per això farem un ERTA aviat, perquè no podrem seguir mantenint el negoci. Jo espero que en un futur si el mercat es recupera i s'arriben a xifres de preus com les que estàvem arribant últimament, sí, la nostra intenció és seguir vivint de la publicitat digital.

Vam abandonar Facebook perquè havíem d'invertir molts diners, era una animalada. Després té un retorn, però els nostres esglaons de comScore són tan grans, *Marca* està tan lluny de *As*, *Mundo Deportivo* està tan lluny de *As*... estan tan lluny uns dels altres, que jo crec que no té sentit.

Segona entrevista a Xavier Ortuño del 14 d'abril de 2020

1. Quines són les mètriques o els indicadors clau per mesurar l'èxit del diari *Sport*?

Des de la redacció, mirem alguns paràmetres, sobretot el número de pàgines vistes de cada notícia, per saber a nivell de volum què és el que més es mira. També ens interessa el número de pàgines vistes per secció, les reproduccions de vídeo de cada notícia, perquè des de fa un temps mirem molt el vídeo i també mirem quantes reproduccions de vídeo es fan dins de cada notícia.

Tenim una xifra, que es diu Content Score, que hem configurat nosaltres i que fa una barreja de temps a la pàgina, vegades compartides... és a dir, li posa una nota a cada notícia. És una forma de controlar el contingut. Tenim una sèrie de criteris que barreja les vegades que s'ha compartit la notícia, si s'ha compartit per Instagram, el temps de lectura que ha tingut la notícia... i amb aquests barems ens dona una puntuació. El que seria el temps a la notícia com a tal no el tenim al dia a dia, però està inclòs dins d'aquest Content Score que puntua el contingut. Això és la part de redacció.

D'altra banda, la part comercial demana sobretot informació sobre les pàgines vistes. A nivell comercial, el més important és el número de pàgines vistes, i a nivell de redacció és una barreja.

2. La taxa de rebot i els minuts a cada pàgina, els teniu en compte?

Tenim en compte totes les mètriques, i les revisem. La taxa de rebot sí que la tenim en compte, sobretot pel tràfic que ve de xarxes. Intentem que les notícies que compartim a les xarxes vagin bé d'enllaços i de contingut perquè per xarxes hi ha molt de rebot.

3. Quines estratègies seguiu per tal d'aconseguir la fidelització dels usuaris?

La principal és que la web es carregui bé, funcioni bé i sigui ràpida, i el lector tingui una bona experiència i vulgui tornar. La fidelitat és que quan entrin tinguin la millor experiència possible i vulguin tornar. També fem una *newsletter* al dia, per la gent que s'ha registrat poder-los tornar a captar, però no hi ha cap acció concreta per fer que tornin. Al final, és fer que tinguin una bona experiència i fer un bon contingut, i així que tornin.

4. Quina importància li doneu als vostres perfils de les xarxes socials per tal d'aconseguir captar lectors?

No et puc donar una resposta global, perquè cada xarxa social segueix una estratègia diferent. A Twitter, fem una estratègia de presència, bàsicament publiquem els continguts i posem els enllaços, però tenim un retorn de tràfic molt petit, però sí que igualment hi bolquem tot el contingut perquè hi volem ser. A Facebook sí que fem una estratègia més de buscar clics, de buscar captació de tràfic. A Instagram, estem encara jugant a les dues coses, una mica de marca i una mica de tràfic.

Entrevista a Jordi Juan, director de *La Vanguardia*, del 8 de maig de 2020

1. Consideres que s'està produint un canvi en el model de negoci dels diaris digitals? En cas afirmatiu, a què creus que es deu aquest canvi?

Si. Tots anem cap a intentar fixar murs de pagament. Crear una comunitat de subscriptors que paguin pels continguts que fem. Això és producte del gran creixement de les audiències en digital que fa que les empreses vulguin obtenir més rendibilitat, apart de la publicitat. Hi ha un desplaçament de les audiències del paper al digital.

2. Creus que un mitjà de comunicació digital és sostenible només amb la publicitat? Per què?

No. Per això estem fent aquest viatge. Necessitem a l'audiència i que ella ens pagui pels continguts.

3. Quines estratègies se segueixen des de *La Vanguardia* per tal d'aconseguir bones dades d'audiència?

És una barreja de moltes coses. Som actius a les xarxes per obtenir tràfic de Facebook, tenim bons equips SEOS per posicionar-nos a Google en les recerques i intentem fer moltes notícies i de qualitat per tenir molt tràfic directe. La suma de tot dona els resultats.

4. Des del diari *La Vanguardia*, es fa compra de tràfic a Facebook? En cas afirmatiu, cada quant de temps i amb quina inversió? Saps si la resta de capçaleres del Grup Godó segueixen aquesta estratègia, com ara el *Mundo Deportivo*?

Si. Però és una quantitat menor. No la expliquem. Tots els mitjans ho fan, però en general avui s'inverteix menys que fa uns anys.

5. A més de la compra de tràfic (en cas de realitzar-la), *La Vanguardia* segueix alguna estratègia inorgànica més per aconseguir més visites? Quina? I la resta del Grup Godó?

Com he dit abans, som molt actius en el món SEO i tenim *widgets* d'intercanvi de notícies amb *Mundo Deportivo*.

6. Quina importància es dona a la compra de tràfic, en comparació amb altres estratègies per aconseguir bones dades d'audiència?

Molt menor. El que realment és important es fer bons continguts. Si ho fas bé, les notícies es distribueixen soles. Després hi ha la marca de la capçalera. Cada vegada hi ha més gent que entra directament a *La Vanguardia* o clica a Google la paraula “Vanguardia” per accedir a la informació.

7. Actualment, es dona més importància al volum d'audiència, o bé la fidelització dels usuaris? Per què?

Com anem de cara al mur de pagament, ens interessa molt la fidelització dels usuaris. Des del mes de març tenim un equip que es diu “Fidelització” dedicat a crear comunitat

8. L'estratègia de registre d'usuaris que s'està duent a terme a *La Vanguardia*, s'està plantejant dur a terme també al *Mundo Deportivo*?

No. Cadascú va a la seva perquè som dos redaccions diferenciades, però ens expliquem el que fem. Som absolutament transparents i quan un dels dos té una bona experiència en algun tema, la compartim perquè l'altre diari es pugui aprofitar.

9. S'està plantejant un model de subscripció per a *La Vanguardia*? En cas afirmatiu, en què consistiria? S'ho plantegen també pel *Mundo Deportivo*?

No conec el cas de *Mundo Deportivo*. Nosaltres estem fent registre d'usuaris. Ja tenim un milió de registrats i en breu posarem un mur de pagament.

10. Quines estratègies orgàniques se segueixen des de *La Vanguardia* per tal de fidelitzar als lectors?

Moltes i molt diverses. Et puc explicar la potenciació de les *newsletters* que hem posat ara en marxa, la millora de l'*App*, les alertes.. i molts altres iniciatives que estem estudiant de cara al mur de pagament.

Entrevista a Hèctor Coca, subdirector del *Mundo Deportivo*, del 16 de maig de 2020

1. Consideres que s'està produint un canvi en el model de negoci dels diaris digitals? En cas afirmatiu, a què creus que es deu aquest canvi?

Sí, òbviament. Fins ara, el model de negoci majoritari dels mitjans informatius digitals era clar: el negoci es basava en la publicitat. En això els mitjans tradicionals teníem una certa avantatge, perquè l'ingrés del paper ens permetia tenir redaccions grans i competitives. Però la venda dels diaris de paper porta ja molts anys caient sense fre. I ha arribat un moment que el negoci ja no es sostenible solament amb la publicitat. Per tant, ara el mitjans s'estan plantejant el pagament per l'accés a la web. Serà l'única via per fer el negoci sostenible.

2. Creus que un mitjà de comunicació digital és sostenible només amb la publicitat? Per què?

Un mitjà de comunicació online pot ser sostenible solament amb l'ingrés publicitari. Però perquè ho sigui, haurà d'aconseguir tenir un volum important de lectors, servir un volum considerable de pàgines i un equip de comercialització molt bo. A més de tenir una estructura de costos molt optimitzat. Gents fàcil, però possible.

3. Quines estratègies se segueixen des del *Mundo Deportivo* per tal d'aconseguir bones dades d'audiència?

Les receptes per aconseguir bones dades d'audiència són: bons continguts (exclusius), un equip de *breaking news* eficient, un bon equip de distribució (em

refereixo a especialistes en xarxes socials i SEO) i un esforç gran i constant en evolució tecnològica (inversió en millora continua).

4. Des del diari *Mundo Deportivo*, es fa compra de tràfic a Facebook? En cas afirmatiu, cada quant de temps i amb quina inversió?

Nosaltres tenim una partida mensual de diners destinada a Facebook. Aquesta és la xarxa social més gran i que aporta més quantitat de tràfic al nostre *site*. Ens permet arribar als nostres seguidors i a gent que no ens coneix. I l'objectiu nostre es invertir per aconseguir que la gent que ens trobi per Facebook i ens conegui, els hi agradi la nostra proposta i es converteixi en un lector recurrent.

5. Quina importància es dona a la compra de tràfic, en comparació amb altres estratègies per aconseguir bones dades d'audiència?

La compra de tràfic es un recurs fàcil, però molt car. És la forma més ràpida de donar-te a conèixer. A més, permet geolocalitzar l'impacte i també arribar a lectors amb aficions o gustos determinats. És realment molt útil. El problema és que no es pot basar tota la estratègia en això, perquè mantenir un volum d'audiència alt gràcies a la inversió és com mantenir la vida de forma artificial. Es tracta, doncs, d'invertir buscant la fidelització. Passar del lector esporàdic al lector directe que vingui a la teva web per la seva voluntat. O sigui, que et conegui i que se't posi al navegador com a *site* favorit. Aquesta és la clau. Si compres tràfic i aquest aterra al teu *site* i es decep, és com tirar els diners (pa per avui i gana per demà). Per tant, la compra de tràfic és molt important en la nostra estratègia de captació, però més important es mantenir un producte competitiu i atractiu per fidelitzar-lo.

6. Quines estratègies orgàniques se segueixen des del *Mundo Deportivo* per tal de fidelitzar als lectors?

Les estratègies estan basades en *link building* (posar links a altres notícies que puguin interessar al lector per tal que llegeixi una altra notícia) i el desenvolupament de tecnologies que mostrin de manera automàtica continguts potencialment interessants per a ells, en base al seu històric de navegació. Per això, és fonamental per a nosaltres incentivar que la gent navegui per la web del *Mundo Deportivo* registrada.

7. L'estratègia de registre d'usuaris que s'està duent a terme a La Vanguardia, s'està plantejant dur a terme també al Mundo Deportivo?

Sí, clarament. La Vanguardia va per davant en el temps, però nosaltres implementarem una estratègia més agressiva per aconseguir registres en breu. En realitat ara ja és possible. Però l'incentiu és molt petit (per poder comentar a les notícies i poc més). Necessitem imperiosament conèixer al lector i els seus gustos o preferències per suggerir-li altres continguts que li puguin interessar i, sobretot, publicitat més útil per a ell.

8. S'està plantejant un model de subscripció pel Mundo Deportivo a curt o llarg termini? En cas afirmatiu, en què consistiria?

Implementarem en breu un mur molt *soft* per tal que la gent es registri. És a dir, demanar als lectors més fidels i que ens visiten cada dia que es registrin per poder accedir a la informació a partir d'un número mensual de pàgines visitades. I aquest mur s'anirà endurint amb el temps. Preferim menys lectors, però qualificats i fidels, que molts desconeguts i paracaigudistes.

9. Quines són les mètriques o indicadors clau per mesurar l'èxit del Mundo Deportivo? (minuts de l'usuari a la pàgina, xifres de tràfic a la web, pàgines per visita, taxa de rebot...)

Totes les mètriques que indiqués són importants. Una sense les altres no serveixen de res. Nosaltres, els últims anys, hem prioritzat aconseguir usuaris únics, perquè et col·loca millor en el rànquing que tenen en compte les agències de publicitat (comScore). Però un cop hem aconseguit un volum considerable i més que doblar aquesta xifra en els últims quatre anys, ara l'estratègia es basa en generar pàgines vistes (per servir més publicitat). I, per fer-ho, la millor manera és aconseguir la fidelització del lector. Passar de lectors paracaigudistes (aquells que et troben en alguna xarxa o a Google i venen una vegada i ja no tornen) en lectors recurrents (aquells que venen per tràfic directe i són fidels a la teva marca). I per això no hi ha secret: la fórmula màgica és tenir un bon producte, i diferencial en alguns aspectes, i que tecnològicament funcioni ràpid i bé (amb una bona UX).