

La sostenibilidad de los medios a través de los conceptos de *engagement* y relevancia: *scoping review*

Sustainable Journalism through the concepts of engagement and relevance: a scoping review



Lúcia Castells-Fos. Investigadora del Programa de Doctorado en Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. En la Barcelona School of Management obtuvo un máster en comunicación digital. Es investigadora colaboradora del Grupo de Investigación DigiDoc del Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra y del Observatorio de Cibermedios (OCM). La investigación para su tesis doctoral está relacionada con el estudio de la innovación y sostenibilidad de las empresas periodísticas centradas en el ámbito digital, proyecto a su vez vinculado con el rol del periodismo en el fortalecimiento de los sistemas democráticos y la lucha contra la desinformación. Forma parte del equipo de trabajo de proyecto competitivo solicitado recientemente dentro del plan estatal de I+D+i en el que participan diversas universidades españolas, en este momento, pendiente aún de su concesión. Actualmente, desarrolla sus actividades profesionales en la división de Formación y Universidades de Grupo Planetar.

Universitat Pompeu Fabra, España
llucia.castells01@estudiant.upf.edu
ORCID:0000-0003-1124-7941



Carles Pont-Sorribes. Doctor en Comunicación Social; es profesor en el Departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Actualmente es decano de la Facultad de Comunicación y director de la cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia. Ha realizado contribuciones científicas en diferentes revistas internacionales y es autor de los libros: “Comunicar las emergencias”; “Comunicación y Opinión Pública”; o “Comunicación y Crisis”, entre otros. Investigador principal del proyecto ‘Comunicación de crisis y emergencias en Social Media. Estudio de su uso en España y diseño de protocolos informativos para instituciones y medios de comunicación (COM-CRISIS), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Referencia PID2019-109064GB-I00). Ha participado en numerosos proyectos de investigación competitivos y en proyectos para la transferencia de conocimiento.

Universitat Pompeu Fabra, España
carles.pont@upf.edu
ORCID: 0000-0003-1135-4245



Lluís Codina. Doctor en Comunicación Social. Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra y coordinador del Máster Universitario en Comunicación Social (MUCS) del Departamento de Comunicación de la misma universidad. También ejerce como profesor de la Barcelona School of Management-UPF. Es cofundador y miembro del equipo editorial de la Revista Académica *Hipertext.net*. Coordinador de la Unidad de Investigación en Periodismo y Documentación Digital (UPF), así como director del Observatorio de Cibermedios, dedicado a la monitorización de tendencias y la curación de contenidos sobre periodismo digital. Es investigador principal (coIP) del proyecto «Creación y contenido interactivo en la comunicación de información audiovisual: audiencias, diseño, sistemas y formatos» (CSO2015-64955-C4-2-R (MINECO/FEDER), Ministerio de Economía y Competitividad (España).

Universitat Pompeu Fabra, España
lluis.codina@upf.edu
ORCID:0000-0001-7020-1631

Cómo citar este artículo:

Castells-Fos, L.; Pont-Sorribes, C. y Codina, L. (2022). La sostenibilidad de los medios a través de los conceptos de *engagement* y relevancia: *scoping review*. *Doxa Comunicación*, 35, pp. 19-38.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n35a1627>

Resumen:

Los conceptos de relevancia y *engagement* aportan claves para analizar la situación actual de las empresas periodísticas, en busca de un nuevo modelo de sostenibilidad que complemente los ingresos por publicidad, principalmente, con las suscripciones. Para asegurar sus fuentes de financiación, los medios necesitan recuperar la relevancia que han ido perdiendo, y conseguir el *engagement* con su público. En este trabajo se presentan los resultados de una *scoping review* cuyo objetivo es identificar la visión de la academia sobre los conceptos de la relevancia y el *engagement* aplicados a la sostenibilidad del periodismo. Los resultados evidencian una preocupación creciente por la viabilidad económica de los medios. También reciben una especial atención los procesos de innovación y los intentos de afianzar el modelo de negocio en los usuarios de pago. El análisis del *engagement* muestra que todavía no hay una definición consensuada por parte de la academia. Además, los resultados evidencian diferencias importantes con la visión de los profesionales. La relevancia, aunque en menor medida, está presente en el debate sobre la sostenibilidad a través de la visibilidad y la confianza que aportan las marcas de los medios.

Palabras clave:

Periodismo digital; *engagement*; sostenibilidad; negocio de los medios; revisión sistemática.

Abstract:

The concepts of relevance and engagement provide an approach to understanding the current situation of news media companies in their search for a new sustainability model. This new model must complement the advertising revenue with various membership forms. Media need to ensure their various sources of funding. In the process, they must regain relevance, on the one hand, and achieve engagement with their audience, on the other. This paper presents the results of a scoping review. The objective is to identify and synthesize the academy's vision on the relevance and engagement applied to the sustainability of journalism. The academy analyzes with keen attention the innovation processes in news media outlets and the attempts to leverage its business model on paying users. The results show a growing interest in the economic viability of the news media, given the exhaustion of the advertising-based business model. The in-depth analysis of engagement shows us no consensus definition of the academy, although new research has valuable contributions. In addition, there are significant differences in the vision of academics and professionals. To a lesser extent, relevance is also present in the debate concerning news media sustainability through brand visibility and trust.

Keywords:

Digital Journalism; engagement; sustainability; media business; systematic review.

1. Introducción y marco teórico

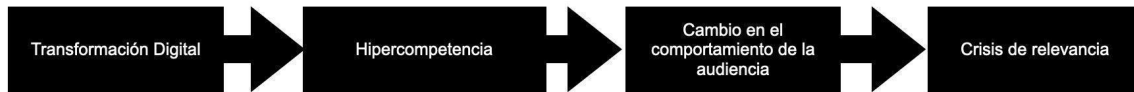
El objeto de estudio de este trabajo son los conceptos de relevancia y *engagement* tal como aparecen en las investigaciones académicas sobre la sostenibilidad de la empresa periodística. La llegada de internet cambió radicalmente la forma de consumir noticias provocando la actual crisis de viabilidad de los medios de comunicación (Meier; Bracker; Verhovnik, 2017). El cambio profundo que ha experimentado el mercado publicitario, por un lado, y la proliferación de contenidos y fuentes de información gratuitas, por otro, han provocado la pérdida de relevancia de los medios de comunicación, al perder exclusividad, no sólo como fuente de información, sino también, como soporte publicitario (Maestro Espínola; García Santamaría; Pérez Serrano, 2016), al quedar absorbida la publicidad por las plataformas digitales. Así pues, como parte del marco teórico utilizado, se considera, a efectos de esta investigación que la crisis de viabilidad es fundamentalmente una crisis de relevancia.

El concepto de relevancia, por su parte, tiene dos connotaciones. Por un lado, puede definirse como la capacidad del medio de comunicación de ser un actor influyente en la sociedad, conformador de opinión (Vázquez-Herrero; Negreira-Rey; López-García, 2019). En tal sentido, podemos hablar de reputación. Por otro lado, la relevancia también puede entenderse como el grado

de visibilidad de un medio en internet, que a su vez está circularmente relacionada con la reputación del medio (Gundlach; Hofmann, 2020).

El contexto del presente trabajo es el cambio constante de internet, que dificulta la adaptación de estructuras tradicionales procedentes de todos los sectores económicos y culturales, no sólo de los medios de comunicación (Nel et al., 2020). El mundo académico ha prestado atención a las evoluciones del sector y, muy especialmente, al concepto de innovación periodística, entendida muchas veces como plataforma de salvamento para un sector que busca un nuevo modelo de negocio (Creech; Nadler, 2018).

Gráfico 1. El contexto del objeto de estudio en la transformación digital de los medios



Fuente: elaboración propia

Los medios están obligados a adaptarse al entorno digital y a decidir, en consecuencia, qué cambia y qué permanece de su forma de hacer (Zelizer, 2019). Por esta razón, la digitalización está en el centro de esta investigación, no en el sentido tecnológico, sino estratégico. El trabajo parte de la definición de Digital Journalism Studies, propuesta por Eldridge et al. en 2019 (citada por Steensen; Wetslund, 2021): “Digital Journalism Studies should strive to be an academic field which critically explores, documents, and explains the interplay of digitization and journalism, continuity and change.”

La principal consecuencia de la digitalización, en el sentido que afecta a este trabajo, y especialmente desde la aparición de las redes sociales, es la pérdida del monopolio que los medios tenían sobre las audiencias (Myllylahti, 2020). En internet, no sólo comunican los medios; también lo hacen los gobiernos, las corporaciones e instituciones de todo tipo a través de sus sitios web y redes sociales. Las noticias se separan del periodismo (Steensen; Westlund, 2021) y los medios de comunicación compiten entre ellos y con cualquier contenido por la atención del usuario en internet (Krebs et al., 2020). En este entorno hipercompetitivo, y para que los medios de comunicación puedan ser viables como empresas, no solamente deben entender cómo las audiencias acceden a las noticias (relevancia), sino sus patrones de consumo y de fidelización (engagement). Como señala Batsell (2015), cuanto más se profundiza en el proceso de transformación digital, más urgente se vuelve el engagement.

El engagement, por su parte, se entiende en general como la capacidad del medio de generar una cierta reacción en la audiencia. Los medios necesitan audiencias fieles para vender publicidad y generar usuarios de pago. En todo caso, dentro del engagement cabe desde la métrica de la reacción (*views, visits, clics, likes*) hasta la coproducción de noticias (Nelson, 2018; Belair-Gagnon; Nelson; Lewis, 2019). Como veremos, el concepto de engagement no se deja acotar fácilmente. Por ello, se ha optado por mantener el término en inglés, a falta de una traducción consensuada que sea capaz de incorporar los diferentes aspectos que el término original ha ido adquiriendo para investigadores y profesionales, aunque recomendamos el trabajo de Ortega-Santos y Rodríguez-Barba (2018) a los interesados en una muy documentada discusión al respecto.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación parte de la necesidad de analizar dos conceptos vinculados a la sostenibilidad del periodismo: el concepto de relevancia, debido a la competencia intensa en internet; y el de engagement, debido a la necesidad

de los medios de asegurar la fidelidad de los lectores. Relevancia y *engagement* son claves para monetizar la audiencia, tanto a través de suscripciones como de la publicidad.

Por otro lado, son dos conceptos muy relacionados, donde el segundo, tal como lo entendemos aquí, continúa al primero. La relevancia se centra en el propio medio, y en factores clave que la apalancan, como la calidad del producto periodístico y la independencia editorial. El *engagement*, por su parte, se centra en el comportamiento de la audiencia. La sostenibilidad, por último, se entiende como viabilidad o modelo de negocio viable y durable (Harlow, 2018). Como negocios, sin embargo, los medios de comunicación tienen una particularidad, tal como lo expresa Natalie Jomini Stroud: “The public expects them to function like schools, providing a public service. But newspapers have to function like businesses because they are not funded by taxpayer dollars” (Jomini Stroud, 2017).

Dicha característica distintiva obliga a conciliar la visión de negocio con la misión de informar al público y de vigilar el poder político y económico. El concepto de *balancing act* de Nelson y Tandoc (2019) puede explicar esta tensión o búsqueda de equilibrio entre cumplir su función social y ser viables económicamente, así como entre lo que las audiencias quieren y lo que el público necesita (Belair-Gagnon; Nelson; Lewis, 2019).

Con esta investigación se pretende aportar un estado de la cuestión sobre los conceptos de relevancia y *engagement* en el contexto de la sostenibilidad de las empresas periodísticas.

A partir del objetivo propuesto, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo analiza la academia el impacto de la digitalización en el modelo de negocio de los medios basado en la publicidad?
- ¿Cómo analiza la academia las experiencias de los medios con la puesta en marcha de procesos de innovación?
- ¿Cómo analiza la academia los cambios en las audiencias tradicionales de los medios y las nuevas audiencias?
- ¿Cómo analiza la academia el impacto de la reputación de marca en la durabilidad del medio de comunicación?

La relevancia, el *engagement* y la innovación como factor evolutivo del sector, han constituido la base conceptual de las búsquedas de artículos científicos sobre los temas, problemas, y ámbitos de estudio que tengan como objetivo la sostenibilidad de las empresas periodísticas o su modelo de negocio.

2. Materiales y métodos

Para este trabajo de revisión se ha llevado a cabo la variedad de trabajos de revisión sistemáticos conocidos como *scoping review* (Arksey; O'Malley, 2005; Munn et al., 2018) dadas las preguntas de investigación y la amplitud del área de conocimiento a cubrir. En concreto, “una *systematic review* pregunta por la eficacia de una intervención”, mientras que el objetivo de una *scoping review* es conocer “las características de un ámbito del conocimiento” (Codina, 2021).

En todos los casos, se trata de revisiones sistemáticas que han de cumplir unos protocolos de validación metodológica. En este caso, la presente investigación ha aplicado las fases que prevé el framework SALSA (Search, Appraisal, Synthesis, Analysis) así como ha seguido los puntos de chequeo del framework PRISMA Scr.

Por lo que hace al desarrollo de la investigación, las búsquedas se realizaron en enero de 2021, a fin de abarcar seis años completos (2015-2020) con una segunda actualización en marzo del 2021. Las palabras claves y los criterios de inclusión y exclusión fueron consensuados por los autores, hasta llegar a la base de la evidencia formada por el banco de documentos analizados. Por lo que hace al proceso de extracción de datos, el primer autor se ocupó de la lectura de los trabajos y de la extracción de los datos generando a partir de cada lectura un resumen estructurado aplicando un mismo esquema de análisis. Los otros autores llevaron a cabo la revisión y chequeo de los resultados y los acuerdos se establecieron por consenso.

La siguiente tabla muestra los parámetros esenciales del trabajo de revisión llevado a cabo.

Tabla 1. Parámetros esenciales del trabajo de revisión

Bases de datos utilizadas	Web of Science y Scopus.
Tipología documental	Artículos y artículos de revisión.
Rango de fechas	Desde enero de 2015 hasta marzo de 2021.
Conceptos a partir de los que se derivan palabras clave	<ol style="list-style-type: none"> 1. Journalism 2. Media Business 3. Subscriptions 4. Engagement 5. Relevance
Principales motivos de exclusión	<p>Falsos positivos, p.e. artículos que mencionan la palabra engagement, pero sin relación con el tema de la investigación.</p> <p>Artículos cuyo objeto de estudio se sitúe en un país sin libertad de prensa, por considerar que las condiciones de supervivencia económica son específicas y no comparables.</p>

Fuente: elaboración propia

3. Resultados

A partir de los análisis efectuados, la base de la evidencia obtenida permite una primera clasificación según el principal objeto de estudio analizado. Hay dos temas estrechamente relacionados, pero con enfoques diferentes, que ocupan más del 50% de los artículos: el impacto de la transformación digital del sector en el modelo de negocio, y la innovación como agente de digitalización, eso es, la innovación como vector de adaptación al contexto digital.

Las audiencias ocupan por su parte el 25% de los artículos seleccionados. El resto de las referencias tienen como objeto de estudio principal los siguientes temas: la marca de los medios de comunicación, sus valores y su relación con la visibilidad del medio, temas que se recogen en este análisis bajo el título de “la marca como generadora de relevancia”. En cualquier caso, puede observarse que los temas principales identificados presentan una distribución relativamente equilibrada.

Tabla 2. Principales temas detectados en los artículos analizados

Principal objeto de estudio	Artículos	
	El impacto en el modelo de negocio	16
La innovación como agente de digitalización	18	29,5%
El comportamiento / engagement de la audiencia	14	22,9%
La marca como generadora de relevancia	13	21,3%

Fuente: elaboración propia

3.1. El impacto en el modelo de negocio

Con la llegada de internet, las audiencias se digitalizan arrastradas por las plataformas tecnológicas y las redes sociales. Un tema principal identificado en la producción académica es la crisis generada porque los ingresos por publicidad digital no compensan las pérdidas de las ediciones impresas (Maestro Espínola; García Santamaría; Pérez Serrano, 2016; Lehtisaari et al., 2018). De hecho, las ediciones impresas siguen generando una cifra de negocios mayor que las ediciones digitales en algunos medios tradicionales (Olsen; Solvoll, 2018).

Algunos trabajos insisten en que la crisis del modelo de negocio es una crisis de relevancia en un entorno digital donde los medios no tienen la exclusiva de las noticias (Zayani, 2021) y es, muy especialmente, una crisis compartida con los anunciantes (Maestro Espínola; García Santamaría; Pérez Serrano, 2016). Ambos buscan una nueva forma de llegar a los lectores y usuarios en un entorno de intensa competencia por la atención (Lehtisaari; Grönlund, 2015; Lehtisaari et al., 2018). En ese sentido, algunos autores señalan la idea de que “prensa y publicidad deben adaptarse a un modelo donde el epicentro resida en el lector” (Maestro Espínola; García Santamaría; Pérez Serrano, 2016).

Una idea reiterada es que la crisis de la publicidad obliga a los medios a una experimentación continua (Nelson, 2019; Márquez; Peñarín, 2020). Éstos aspiran a incrementar los ingresos que provienen de los usuarios como el *crowdfunding* (Antonopoulos et al., 2020; Márquez; Peñarín, 2020).

La investigación en torno a las suscripciones se interesa por dos temas principales: en primer lugar, la eficacia de los muros de pago en las suscripciones (Chyi; Ng, 2020) y la variante de los “muros de datos” (Evens; Van Damme, 2016) que, por un lado, contribuyen a mejorar la experiencia del usuario gracias a la personalización y, por otro, están especialmente orientados a la venta de espacios publicitarios cualificados. Consecuentemente, todavía no se percibe un consenso sobre el impacto de los muros en el descenso del tráfico y por ende de los ingresos publicitarios (Kim; Song; Kim, 2020).

Una segunda línea de investigación se centra en entender a los usuarios en cuanto a la inclinación al pago de suscripciones (Chyi; Ng, 2020), las motivaciones para suscribirse (da Silva; Sanseverino, 2020; Saavedra; González, 2015) y los motivos en general por lo que optan por una u otra fuente (Harlow, 2018). Estas investigaciones coinciden en señalar la importancia de la reputación del medio (Kim; Song; Kim, 2020) en la confianza que genera y, en consecuencia, en la intención de pago (Vara-Miguel, 2020).

También se analiza la audiencia como la base de las principales fuentes de ingresos: su monetización a través de la publicidad y las suscripciones. Es lo que se describe por un lado como *break strategy* o priorización de la fidelización de los lectores y su transformación en suscriptores y, por otro, como *acceleration strategy* centrada en no perder tráfico y vender audiencias cualificadas a anunciantes (Olsen; Solvoll, 2018).

La preocupación por la pérdida de calidad centra el discurso crítico en torno al impacto de la digitalización en el modelo de negocio. Las principales críticas se centran, en primer lugar, en el descenso de la calidad periodística debido a la orientación a las métricas de audiencia (Victoria-Mas; Lacasa-Mas, 2015; Fürst, 2020), lo que impacta negativamente en la reputación y, por ende, puede generar una pérdida de relevancia que haga peligrar su sostenibilidad a largo plazo. En segundo lugar, en el peligro de *echo chamber* que se produce por la exposición a un menor número de fuentes debido a las suscripciones (Arendt; Northup; Camaj, 2019), en comparación con la exposición libre y gratuita a fuentes diversas que ofrece el modelo de financiación basado en la publicidad. En la misma línea, Pope (2017) pone de relieve la brecha de calidad que los muros de pago pueden generar entre suscriptores y usuarios gratis.

La idea de la hipercompetencia está por lo tanto en el origen de la crisis. Internet baja la barrera de entrada para competir por la atención de las audiencias (Lehtisaari et al., 2018). La competencia viene del sector (*intra-media competition*) y de otros sectores (*inter-media competition*) o contenidos no periodísticos. En este entorno hipercompetitivo, los medios confían en sus marcas para ganar (Krebs et al., 2020). Ante la escasez de recursos para destacar sobre los competidores, aparece el concepto de *cooperation*. Nadie tiene los recursos para producir todo tipo de contenidos (Pope, 2017; Villi et al., 2020) y tener poder de negociación frente a los gigantes de internet (Lehtisaari et al., 2018).

La reducción de las plantillas de periodistas no es la única medida de ajuste a la reducción de ingresos publicitarios. Las organizaciones periodísticas se adaptan enfocándose al dato (Evens; Van Damme, 2016) empujados por los muros de pago y el consumo en redes sociales (Mañas-Viniegra; Sierra-Sánchez; López-Cepeda, 2019), promoviendo el entendimiento y colaboración entre la redacción y la gestión de la empresa, y orientando el producto periodístico como un servicio a su audiencia (Lehtisaari; Grönlund, 2015).

3.2. La innovación como agente de digitalización

Que la innovación es imprescindible para la supervivencia de los medios es un punto de partida ampliamente compartido (García-Avilés; Carvajal Prieto; Arias Robles, 2018; Heckman; Wihbey, 2019; Karimi; Walter, 2015; Manfredi-Sánchez; Rojas-Torrijos; Herraz De-la-Casa, 2015). Existe una preocupación por definir y analizar el proceso (García-Avilés; Carvajal Prieto; Arias Robles, 2018, Vázquez-Herrero; Negreira-Rey; López-García, 2019; Karimi; Walter, 2015; García-Perdomo; Magaña, 2020 entre otros), crear taxonomías (Carvajal et al., 2015) que permitan aprender de la experiencia y replicarla con el objetivo de encontrar un modelo de negocio sostenible.

El discurso crítico con la innovación es puntual (Antonopoulos et al., 2020; Creech y Nadler, 2018, Hess; Waller, 2020) o se trata de forma secundaria (Fürst, 2020). Existe un discurso dominante, en parte dominado por *think tanks* norteamericanos. Éstos se basan en la lógica de mercado definida por los gigantes tecnológicos de internet, que, según algunos autores, elude debates normativos alrededor del papel de los medios en la vida democrática (Creech; Nadler, 2018). Sin llegar a cuestionar la totalidad

del debate, en algunos trabajos se marcan límites a la innovación, que no debe llegar a la personalización ni sacrificar la calidad de las noticias (Cestino; Berndt, 2017). Para los expertos, los profesionales de los medios tienen que decidir entre lo que es bueno para el negocio y lo que es bueno para la profesión (Nelson, 2019), ejerciendo un *balancing act* que históricamente ya estaba presente.

Las áreas de análisis son, dependiendo de las investigaciones, el producto, los formatos, la distribución, la organización y el modelo de negocio (García-Avilés; Carvajal Prieto; Arias Robles, 2018); el contenido, el producto, el proceso y el modelo de negocio (Vázquez-Herrero; Negreira-Rey; López-García, 2019); la tecnología, la organización, el contenido y la audiencia (Carvajal et al., 2015); o finalmente, los recursos, los procesos y los valores (Karimi; Walter, 2015). Con el objetivo de clarificar, se propone articular las áreas de análisis en las siguientes: producto (contenidos y formatos de dichos contenidos, así como la consideración de las audiencias que los han inspirado), el proceso (que tendría en cuenta la organización), el modelo de negocio (que incluye la distribución de contenidos) y la cultura y la tecnología como áreas de análisis transversales.

El factor cultural dentro de los procesos de innovación viene ciertamente impuesto por la adopción de una cultura concreta, la cultura *startup*. Más allá de las startups, se impone la tríada emprendeduría, innovación y modelo de negocio (Heckman; Wihbey, 2019) como la fórmula para encontrar una salida a la crisis. Se identifica a nivel general, no sólo en el sector de los medios de comunicación, a las startups como líderes de la innovación (Carvajal et al., 2015).

En el caso de los emprendimientos digitales, el líder personal (Harlow; Chadha, 2019) o grupal (Márquez; Peñarín, 2020) moldea la personalidad de la organización, el producto y su modelo de negocio; ejercen de periodistas y de gestores. El muro que existía entre la redacción y los gestores de la empresa desaparece en estos emprendimientos digitales (Harlow, 2018).

La orientación emprendedora en general, tanto la individual como la corporativa, está ligada a una visión innovadora, agresiva frente a la competencia y de búsqueda de oportunidades (Nel et al., 2020). Existe un amplio consenso en la visión de que el espíritu emprendedor, de la mano de la libertad de prensa, es fundamental para el buen funcionamiento democrático y económico. En su estudio, Nel et al. (2020), realizado en colaboración con Wan-Ifra en 2016 en 69 países, muestran una correlación positiva entre la libertad de prensa de un país y los ingresos generados por los medios sobre su base de lectores. Sin embargo, la orientación emprendedora es el factor más determinante a la hora de crear un impacto positivo en los ingresos.

La sensación de urgencia que acompaña a veces la visión de la academia en relación con la innovación contrasta con la visión más pausada de los profesionales y gestores. En algunos casos, los medios mantienen cuentas aún saneadas y esto les permite esperar y observar las innovaciones de la competencia y actuar en consecuencia (Lehtisaari; Grönlund, 2015). En otros casos, la perspectiva de los medios es realizar pequeñas mejoras incrementales que les permitan reducir la velocidad de caída de sus ingresos (Villi et al., 2020).

De acuerdo con otra línea de trabajo, los profesionales padecen de falta de recursos –debido a la caída de ingresos– así como de falta de visión (Heckman; Wihbey, 2019). Por su parte, los periodistas aceptan las innovaciones, pero las observan con recelo al considerar que pueden alterar la esencia de la profesión (Meier; Bracker; Verhovnik, 2017). En este sentido, tienden a adaptar las innovaciones a su forma tradicional de trabajar (Nelson; Tandoc, 2019).

Varias investigaciones señalan que las innovaciones incorporadas en la redacción se reflejan en una mayor integración entre departamentos (Cestino; Berndt, 2017; Nelson; Tandoc, 2019) o equipos multidisciplinares, y perfiles polivalentes (Zayani, 2021, García-Avilés; Carvajal Prieto; Arias Robles, 2018) o hibridación de roles (Schmitz Weiss et al., 2020).

La academia observa las condiciones que favorecen la innovación y la relación entre innovación y mayores ingresos (Karimi; Walter, 2016). El tamaño del medio favorece los procesos de innovación por la posibilidad de dedicar más recursos; la cultura emprendedora favorece los procesos de innovación y a su vez se relaciona con mayores ingresos. Más procesos de innovación conducen a mejores resultados financieros. Aunque existe evidencia en sentido contrario, hay ocasiones que la innovación produce algún beneficio –como la mejora de la reputación– pero no una mejora de la rentabilidad (Vázquez-Herrero; Negreira-Rey; López-García, 2019).

3.3. *El comportamiento/engagement de la audiencia*

La idea principal es que la audiencia es la fuente de la supervivencia del medio, tanto si se pretende monetizar a través de la publicidad como de las suscripciones (Belair-Gagnon; Nelson; Lewis, 2019; Nelson, 2019). El engagement se percibe como la clave para convertir visitantes en visitantes frecuentes y éstos en suscriptores (Nelson; Tandoc, 2019). En todo caso, el engagement existía antes de internet y sus métricas como compromiso cívico (Ferrer-Conill; Tandoc, 2018). Por lo tanto, no es una nueva aspiración del periodismo.

La visión del engagement tiene dos interpretaciones que abarcan todo el espectro de medios de comunicación. Por una parte, se presenta como la salvación de la ruina económica para los medios de comunicación con ánimo de lucro (Belair-Gagnon; Nelson; Lewis, 2019). Tener una audiencia leal permite vender tanto suscripciones como anuncios (Lehtisaari et al., 2018). Por otro lado, se espera que el engagement salve al periodismo de la pérdida relativa de su capacidad tradicional de marcar la agenda político-social y, sobre todo, que asegure su misión de informar al público y vigilar al poder (Nelson, 2019).

En la búsqueda del engagement entendido como relación con la audiencia, algunos medios han intentado acercarse a ella y en ese momento descubren un público que no es necesariamente su audiencia. Esto revela que el posicionamiento ante el público y la audiencia es decisivo para el futuro del medio y su modelo de negocio (Belair-Gagnon; Nelson; Lewis, 2019).

Los estudios de caso sobre el engagement y las revisiones bibliográficas despliegan definiciones del engagement en términos de niveles, fases y gradaciones alrededor de la audiencia y su comportamiento. El usuario transita entre estos niveles en función de su compromiso político y cívico. Destaca la revisión sistematizada de Nelson (2019) con dos visiones del engagement: el orientado a la producción de noticias –en el que la audiencia crea contenido o propone material noticiable– y el orientado a la recepción –que mide la compartición de noticias en redes sociales o el tiempo de consumo–.

De este modo el binomio engagement-audiencia tiene continuidad con el de audiencia-métrica. Las métricas de audiencia, especialmente las de su tamaño, son las métricas que pautan el éxito o el fracaso de un medio de comunicación (Nelson, 2018). Sin embargo, no hay una medida del engagement que responda a la definición aspiracional que dan de él periodistas y editores, que se quejan de no disponer del tiempo ni las habilidades para entender el comportamiento de la audiencia más allá de las páginas vistas (Whitelaw, 2018). Por ello, los perfiles de los medios orientados a la audiencia y su engagement acaban tomando decisiones que no se basan totalmente en las métricas cuantitativas que tienen a su disposición (Ferrer-Conill; Tandoc, 2018).

Hay un consenso en que gestionar únicamente en función de las métricas a disposición de los profesionales pone en riesgo la misión social del periodismo.

La medida del engagement es, como afirma Nelson, *elusive* (2018). Si a esto le añadimos –continúa el autor– que la pérdida de engagement no ha mostrado ser el origen de la crisis de los medios de comunicación, quizá tampoco sea la clave para salir de ésta. Ante la imposibilidad de comunicar el engagement, su medida y su necesidad de forma clara y cuantitativa, el autor concluye: “Perhaps in a few years the term ‘audience engagement’ will vanish altogether and be replaced by a new journalistic pursuit.” (Nelson, 2018).

El segundo gran objetivo que cubren las investigaciones dedicadas al engagement es entender el consumo de noticias como condición necesaria pero no suficiente para conseguir el engagement del público. El consumo de noticias en internet se da mayoritariamente a través de redes sociales, donde el usuario está más expuesto a fuentes no fiables (Chen; Pain, 2019). El análisis del comportamiento del usuario en Facebook es el más frecuente en los estudios. Se compara también la capacidad de engagement de medios nativos digitales contra medios tradicionales audiovisuales (Dodds, 2017). Éstos cuentan de forma natural con formatos más adecuados (vídeo y audio); sin embargo, los nativos digitales se adaptan mejor que los *legacy* a la difusión en el nuevo *medium* (Mañas-Viniegra; Sierra-Sánchez; López-Cepeda, 2019).

Facebook parece haber llegado a una cierta saturación, junto con Twitter, a favor de Instagram y Youtube que incrementan su atractivo para ser las plataformas donde consumir noticias y, en consecuencia, su capacidad de obtener un engagement mayor. Esta capacidad se analiza en Youtube por tipología de vídeos (divulgativos, caseros, periodísticos). A pesar de no obtener tantas visualizaciones, los vídeos periodísticos obtienen porcentualmente más comentarios con una intención de compromiso cívico mayor (Djerf-Pierre; Lindgren; Budinski, 2019).

Pese al esfuerzo de los medios por estar presentes allá donde está la audiencia, la fidelidad se genera hacia la página de Facebook de los medios, no hacia los medios (Chen; Pain, 2019). Por ello, los medios son cada vez más conscientes de que la presencia en redes no es la solución a su crisis de relevancia. Las ratios de abandono de página son altas y la mayor difusión de contenidos tampoco ayuda a generar más interacción (Mañas-Viniegra; Sierra-Sánchez; López-Cepeda, 2019). Aun así, los medios pueden beneficiarse de las redes sociales para atraer a un público más joven con noticias “soft” (Chen; Pain, 2019). La participación del público en la difusión y valoración de noticias es una aportación clave de las redes sociales al alcance de todos. El perfil que más participa en las redes sociales son hombres y personas de menor nivel socio-económico que ven en ellas una herramienta de empoderamiento (Ha et al., 2018).

Por otro lado, los investigadores quieren entender las razones que motivan el consumo de noticias. Riskos et al. (2021) analizan los motivos y su impacto en la generación de engagement. Los resultados del estudio muestran la capacidad de engagement de la utilidad y el hedonismo. Zeng, Dennstedt y Koller (2016) analizan la percepción del *User Generated Content* en los jóvenes frente al contenido periodístico profesional. Ambos contenidos se perciben con niveles de importancia similares, pero prefieren los contenidos profesionales si la fuente es un medio de comunicación.

Por último, las investigaciones tratan el impacto organizacional de las prácticas del engagement. Ferrer-Conill y Tandoc (2018) intentan entender cómo afectan las métricas en la toma de decisiones y en los nuevos perfiles. Editores de redes sociales y análisis

tas parecen concentrarse más en el corto plazo. Los editores de engagement, sin embargo, adquieren un papel más estratégico y actúan como mediadores entre los perfiles anteriores –surgidos en los departamentos de marketing– y los editores y periodistas.

3.4. La marca como generadora de relevancia

Algunas investigaciones se centran en la capacidad de una marca de generar visibilidad y engagement a través de su reputación (Victoria-Mas; Lacasa-Mas, 2015). El conocimiento de una marca, su reputación y la confianza que ésta genera (Evens; Van Damme, 2016) están relacionadas con el tiempo de exposición a la audiencia. La visibilidad privilegiada de los medios tradicionales favorece su elección como soportes publicitarios y arrastra audiencias de la versión impresa a la digital. Así pues, poseer una marca fuerte es una garantía para diferenciarse en un entorno hipercompetitivo (Krebs et al., 2020) y para ganar y/o retener audiencias y/o anunciantes. Las marcas de los medios son fundamentales para la toma de decisión de pago por contenidos, al convertirse éstos en una *commodity* en el medio digital (Vara-Miguel, 2020).

El interés por analizar la visibilidad se entiende en un contexto de hipercompetencia por la atención del usuario que incluye contenidos periodísticos y no periodísticos (Krebs et al., 2020). La medida de la visibilidad son las páginas vistas, la referencia principal que rige los medios de comunicación (Kim; Song; Kim, 2020). Si lo que importan son las visitas que incrementen el conteo de páginas vistas, resulta comprensible la práctica profesional que tiende a maximizar la presencia del medio a través de sus contenidos sin pensar en la rentabilidad *a priori* (Pope, 2017). La maximización de la presencia se realiza a veces con contenidos de poca calidad con los que se pretende ganar audiencia (Victoria-Mas; Lacasa-Mas, 2015) sin ser conscientes del riesgo de perder relevancia con el descrédito de la marca.

Los medios tradicionales deben por lo tanto aprovechar su ventaja competitiva en visibilidad frente a los nuevos *players* digitales (Victoria-Mas; Lacasa-Mas, 2015). Y es que casi la mitad de las búsquedas se realizan con el nombre de marca (Gundlach; Hofmann, 2020). Esta posición de privilegio no se da con la misma intensidad en países con menor tradición democrática y menor confianza en las instituciones, en los que los emprendimientos periodísticos digitales se perciben como independientes de los poderes políticos y económicos que controlan los medios tradicionales (Harlow, 2018).

Algunas investigaciones señalan que la marca se constituye como predictora del comportamiento del consumidor como una forma de conceptualizar su influencia (Arendt; Northup; Camaj, 2019). La marca, igualmente, actúa como un predictor de la calidad del medio. La calidad percibida a través de la marca condiciona la percepción de calidad de sus contenidos (Krebs, 2017). El posicionamiento de la marca resulta, en consecuencia, clave para determinar la estrategia del medio como, por ejemplo, su política de contenidos. Definida en base al peso relativo de cada tipo de contenido, la inclinación política y la originalidad, Kim; Song; Kim (2020) analizan su impacto en los muros de pago.

El análisis desde el punto de vista del usuario se centra en la evaluación de las marcas desde los beneficios que aportan o *el Consumer Based Brand Equity (CBBE)*. Bakshi y Mishra (2016) proponen un modelo para analizar las dimensiones que generan un impacto positivo en el *CBBE* y que se resume en credibilidad, entretenimiento, congruencia política y localización. En esta lista, entretenimiento y localización son los factores decisores más importantes para escoger una marca, seguido de la congruencia política y, en último lugar, la credibilidad (Bakshi; Mishra, 2016).

Sin embargo, en el análisis de Victoria-Mas, Lacasa-Mas y Marimon, (2018) un concepto similar, la fiabilidad, resulta ser el beneficio simbólico más relevante. En el estudio de caso de La Vanguardia de Victoria-Mas y Lacasa-Mas (2015) tampoco se perciben los valores periodísticos como los más importantes, a pesar de que los medios basan el valor de sus marcas en dichos valores: “En las empresas de prensa, la identidad, la misión de la marca y los valores profesionales necesarios para aplicar dicha misión están contenidos en los principios editoriales” (Nieto Tamargo e Iglesias, 2000, citados en Victoria-Mas; Lacasa-Mas, 2015).

4. Discusión

A continuación, se destacan los aspectos más relevantes de este estudio, para lo cual, se recuperan de nuevo los temas principales a fin de vincular la discusión con los resultados.

Impacto en el modelo de negocio

Es posible que si los anunciantes y los medios no encuentran la forma de que éstos sean soportes publicitarios relevantes y eficaces, la única solución sean las suscripciones y membresías. Éste último es el camino señalado por la academia y el más investigado. Pero si es así, ¿podrán los medios sustituir los ingresos por publicidad por suscripciones? ¿A qué volumen de suscriptores pueden aspirar los medios de comunicación? ¿El volumen de suscriptores como única fuente de financiación permitiría a los medios mantener su organización actual o deberían adaptarse y/o redimensionarse? El impacto de la desaparición de la publicidad como fuente de ingreso constituye un importante hueco de investigación.

La innovación como agente de digitalización

A pesar de su vocación holística, el foco de las innovaciones está en los formatos, los contenidos y el producto periodístico. También, en consecuencia, en cómo las organizaciones periodísticas se adaptan a estas innovaciones. Sin embargo, algunos medios parecen aceptar la delegación de la distribución digital de ese producto a las plataformas tecnológicas y las redes sociales, como muestra el estudio de Zayani (2021). La distribución del producto sobre el que se innova (contenido y formato), que genera su visibilidad y *findability*, está poco analizada en el corpus de producción científica analizada, dando lugar a un nuevo hueco de investigación.

Algunos estudios recientes, que sin duda contribuyen a la interpretación de la innovación en el periodismo, se centran principalmente, o exclusivamente en los nuevos formatos (Salaverría, 2019), mientras que el presente trabajo se ha centrado en los aspectos clave de la sostenibilidad, sin la cual los nuevos formatos poco pueden aportar, aunque sin duda puede haber una relación de influencia mutua que podría formar parte, de nuevo, de futuras líneas de investigación.

El comportamiento / engagement de la audiencia

Se aprecia una divergencia entre la visión académica y la práctica profesional. Los académicos tienden a privilegiar la participación activa en la producción de noticias y los profesionales tienden a defender su papel de *gatekeepers* que consideran parte esencial de su profesión. Engagement sí, pero hasta cierto punto.

Respecto a las audiencias, un punto destacable de los resultados es la sensación generalizada de que los medios de comunicación están perdiendo parte de las audiencias masivas que ofrece internet. Es evidente que la digitalización abre la puerta a nuevas audiencias en países que comparten idioma y no estaban al alcance de la distribución logística de los legacy. Sin embargo, los resultados analizados muestran que incrementar la audiencia con perfiles diferentes –los jóvenes, por ejemplo– no resulta tan evidente, ni tampoco competir con otros productos que se disputan con los medios de comunicación la atención de la audiencia. En este sentido, si bien existen investigaciones sobre la competencia de medios de comunicación con contenidos no periodísticos (Krebs et al., 2020), no se ha encontrado ningún análisis de competencia dentro del propio sector, a pesar de la necesidad de entender el proceso de decisión que lleva a un usuario a pagar por uno –o varios– de los medios de comunicación que consulta. Como se ha realizado en otras partes de este trabajo, aquí se señala un nuevo hueco de investigación a cubrir.

La marca como generadora de relevancia

El punto de partida respecto a la relevancia contemplaba dos aspectos: la reputación de la marca y su visibilidad en el entorno digital. Los artículos analizados no estudian estos aspectos como centrales, pero sí evidencian la importancia de la marca para acceder a los medios a través de las búsquedas de marca (Gundlach; Hofmann, 2020), como predictora de comportamiento (Arendt; Northup; Camaj, 2019), en la percepción de calidad (Krebs, 2017) o como claves en la *Willingness To Pay* (Evens; Van Damme, 2016). De entre los temas expuestos, la percepción de calidad del producto periodístico ligada a la independencia editorial, como garantes de la reputación del medio y, consecuentemente, de su relevancia, constituyen un hueco de investigación.

Avance de definición de la relevancia y el engagement

Pese a la dificultad advertida en el caso del engagement y la escasa investigación alrededor de la relevancia, se propone una definición de cada uno de los conceptos sobre los que se ha construido esta scoping review. Como es una propuesta abstracta, se requiere investigación adicional para poder operacionalizar estos conceptos y determinar futuras métricas.

- El engagement como fenómeno poliédrico: se entiende por engagement tanto un proceso como un resultado. Consiste en el conjunto de acciones que llevan a cabo los medios para fidelizar audiencias (proceso), a fin de convertir la mayor parte posible en formas de membresía (resultado).
- La relevancia como concepto dual: La relevancia se podría entender como la importancia de un medio de comunicación en base a su reputación, por un lado, y a su capacidad de estar presente ante los consumidores de información y el público en general por otro, lo que se puede conceptualizar como visibilidad. Ésta es una capacidad técnica que se adquiere disponiendo de los recursos necesarios. La reputación, lograda con el tiempo y la percepción de “buen hacer” es, además, una fuente de visibilidad vital para el medio.

Otros trabajos

Por otro lado, resulta interesante referirse a estudios anteriores con intereses comunes al presente estudio, ya que su consideración nos permite cotejar la interpretación de los resultados y corroborar el interés de futuras investigaciones.

Myllylahti (2020) propone un marco conceptual de la atención como elemento vertebrador del modelo de negocio de los medios de comunicación en el entorno de las plataformas digitales. Esta aproximación a la atención es similar al concepto de visibilidad que propone este artículo como elemento clave.

La reciente revisión bibliográfica de García-Avilés (2021) dibuja un contexto en pandemia donde vaticina el fin del modelo basado en la publicidad y evidencia la necesidad de aplicar una perspectiva holística y longitudinal a la investigación de la innovación periodística. Igualmente señala la importancia de los estudios comparativos para poder acceder a aprendizajes que se realicen en otros contextos. Estas investigaciones podrían extenderse a otras industrias comparables como la de los contenidos y no descartar investigaciones sobre innovaciones en formatos publicitarios que puedan alargar la vida de una fuente de ingresos tan importante.

Por último, el estudio sobre visibilidad de Lopezosa et al. (2020), constituye un punto de partida en la búsqueda de métodos para analizar la visibilidad de los medios como clave de su sostenibilidad.

Entre las limitaciones, podemos señalar el habernos limitado al análisis de artículos científicos. Es un procedimiento altamente acreditado, pero posiblemente un estudio que ponga el foco en informes o en la llamada literatura gris podría ampliar los resultados, cosa que podría ser el objeto de futuras investigaciones.

5. Conclusiones

Se exponen a continuación las conclusiones del estudio que pretenden responder las preguntas de investigación propuestas al inicio de la *scoping review*:

- ¿Cómo analiza la academia el impacto de la digitalización en el modelo de negocio de los medios basado en la publicidad?
- ¿Cómo analiza la academia las experiencias de los medios con la puesta en marcha de procesos de innovación?
- ¿Cómo analiza la academia los cambios en las audiencias tradicionales de los medios y las nuevas audiencias?
- ¿Cómo analiza la academia el impacto de la reputación de marca en la durabilidad del medio de comunicación?

En relación a la primera pregunta de investigación, el posicionamiento de los investigadores parte de la necesidad de encontrar una alternativa al modelo de negocio basado únicamente en la publicidad. El nuevo modelo debe ser digital y centrado en una audiencia activa y/o participativa como la de las redes sociales. Los medios están obligados a hacer todo lo posible para conseguir el *engagement* de su audiencia.

La conclusión principal en torno al modelo de negocio es que no hay aún un modelo de negocio. Los ingresos procedentes de la versión digital –publicidad y suscripciones digitales– no compensan las pérdidas de la versión impresa, hasta el punto que cerrar dicha edición sería una mala noticia para algunos medios tradicionales. El sector vive en una experimentación continua con el control de gastos, la organización de sus profesionales y las fuentes de ingresos.

La búsqueda de audiencias digitales y la capacidad de medir inmediatamente el impacto de una noticia han afectado la calidad del producto periodístico. Existe un riesgo en las decisiones editoriales cuando están condicionadas por las métricas del clic y la compartición. Los editores intentan mantener un equilibrio entre las publicaciones que son de interés público y lo que funciona a nivel de métricas de audiencia.

En cuanto a la pregunta de investigación sobre la innovación periodística, los investigadores coinciden en una perspectiva holística que, más allá de la tecnología, considera el producto, el proceso de producción, los formatos y el modelo de negocio. La atención de la academia se ha centrado especialmente en analizar formatos y contenidos innovadores sin concluir una fórmula ganadora.

El factor cultural tiene una gran importancia a la hora de afrontar la innovación. En este sentido, los procesos de innovación, a su vez, tienen y deben tener un impacto en la cultura organizativa para generar los avances que buscan. Queda claro también que los medios tradicionales encuentran reticencias a la hora de innovar. La causa es diversa: algunos no presentan resultados que les obliguen a innovar urgentemente, otros no saben cómo y/o no tienen los medios. La academia equipara esta cultura pro innovación con la cultura startup dominante en el mundo empresarial, y la toma como referencia para analizar los procesos de innovación en emprendimientos periodísticos, pero también en medios tradicionales a través del emprendimiento corporativo.

En torno a la pregunta de investigación sobre los cambios experimentados por las audiencias, la academia analiza su comportamiento con el objeto de entender y medir su engagement. De la scoping review se concluye un gran consenso en torno a la dificultad de definir de forma unívoca y, en consecuencia, medir el engagement.

En definitiva, el engagement es un concepto poliédrico que aplica desde el engagement entendido como clic hasta la participación cívica o la suscripción. Conceptualmente, académicos y profesionales coinciden en su visión aspiracional del engagement alejado del simple clic o like en redes sociales; sin embargo, la investigación académica no aporta aún una métrica que pueda sustituir la que actualmente utiliza el sector, y que gira en torno al tamaño de la audiencia y a la capacidad de los medios de atraer tráfico desde las redes sociales o plataformas tecnológicas. Esta métrica está en el extremo contrario al aspiracional de la profesión, en el extremo del *engagement-clic*.

El análisis de la academia en torno al impacto de la marca en la durabilidad del medio es menos concreto y más disperso que en las tres preguntas de investigación anteriores. La importancia de la lealtad y la confianza anteriormente mencionadas concentran las investigaciones alrededor de la reputación de marca. La academia analiza, por una parte, los componentes de la reputación de la marca y, por otra, su impacto en el comportamiento de la audiencia. En este sentido, y esto es muy significativo, concluyen que la imagen que los medios tienen de sí mismos no es coincidente con la del público.

El comportamiento de la audiencia, además, tiene motivaciones utilitarias que no forman parte de la imagen que creen proyectar los medios. Los usuarios han tendido a reproducir las pautas de su consumo de medios en el entorno digital, lo que ha dado una ventaja notable a los medios tradicionales por su nivel de reconocimiento de marca superior a los medios nativos digitales. Los pocos estudios que se centran estrictamente en el impacto de la reputación de marca en la durabilidad del medio señalan que los medios tradicionales no están sabiendo aprovechar la ventaja en reconocimiento y, en algún caso, pueden estar perjudicando su reputación como consecuencia de su estrategia digital.

Sobre la hipótesis de partida, que la relevancia y el engagement son elementos claves para la sostenibilidad de los medios de comunicación, se considera validada la relevancia. Sin embargo, se constata que está (relativamente) poco analizada a pesar de que el entorno de internet es tan definitorio de la crisis de sostenibilidad (transformación digital) que la vuelve imprescindible, especialmente, en su faceta de visibilidad o *findability*.

Por otro lado, el engagement, aunque mantiene su cualidad de elemento clave se puede entender como la variable dependiente, ya que se evidencia más como una consecuencia de la relevancia que como un elemento causal. Más engagement significa más

suscripciones/membresías y mayor inversión publicitaria, pero es la relevancia –entendida como reputación y como *findability* o visibilidad– la que produce el conocimiento y el *engagement* de la audiencia.

6. Agradecimientos

Este artículo ha sido traducido al inglés por Sophie Phillips.

7. Contribución específica de cada autor/a

	Nombre y apellidos
Concepción y diseño del trabajo	Llúcia Castells-Fos, Carles Pont-Sorribes y Lluís Codina
Metodología	Llúcia Castells-Fos, Carles Pont-Sorribe y Lluís Codina
Recogida y análisis de datos	Llúcia Castells-Fos
Discusión y conclusiones	Llúcia Castells-Fos y Lluís Codina
Redacción, formato, revisión y aprobación de versiones	Llúcia Castells-Fos, Carles Pont-Sorribes, Lluís Codina

8. Referencias bibliográficas

Referencias correspondientes al banco de documentos:

- Antonopoulos, N., Lamprou, E., Kiourexidou, M., Konidaris, A., & Polykalas, S. (2020). Media Websites Services and Users Subscription Models for Online Journalism. *Media Watch*, 11(2), 310–322. <https://doi.org/10.15655/mw/2020/v11i2/195650>
- Arendt, F., Northup, T., & Camaj, L. (2019). Selective Exposure and News Media Brands: Implicit and Explicit Attitudes as Predictors of News Choice. *Media Psychology*, 22(3), 526–543. <https://doi.org/10.1080/15213269.2017.1338963>
- Bakshi, M., & Mishra, P. (2016). Structural equation modelling of determinants of consumer-based brand equity of newspapers. *Journal of Media Business Studies*, 13(2), 73–94. <https://doi.org/10.1080/16522354.2016.1145912>
- Belair-Gagnon, V., Nelson, J. L., & Lewis, S. C. (2019). Audience Engagement, Reciprocity, and the Pursuit of Community Connectedness in Public Media Journalism. *Journalism Practice*, 13(5), 558–575. <https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1542975>
- Carvajal, M., Arias, F., Negrodo, S., & Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio*, 9(3), 15–31. <https://doi.org/10.7458/obs932015793>
- Cestino, J., & Berndt, A. (2017). Institutional limits to service-dominant logic and servitization in innovation efforts in newspapers. *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 188–216. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445163>
- Chen, V. Y., & Pain, P. (2019). News on Facebook: How Facebook and Newspapers Build Mutual Brand Loyalty Through Audience Engagement. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(2), 366–386. <https://doi.org/10.1177/1077699019876634>

- Chyi, H. I., & Ng, Y. M. M. (2020). Still Unwilling to Pay: An Empirical Analysis of 50 U.S. Newspapers' Digital Subscription Results. *Digital Journalism*, 8(4), 526–547. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1732831>
- Creech, B., & Nadler, A. M. (2018). Post-industrial fog: Reconsidering innovation in visions of journalism's future. *Journalism*, 19(2), 182–199. <https://doi.org/10.1177/1464884916689573>
- da Silva, G. C., & Sanseverino, G. G. (2020). Business model innovation in news media: Fostering new relationships to stimulate support from readers. *Media and Communication*, 8(2), 28–39. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2709>
- Djerf-Pierre, M., Lindgren, M., & Budinski, M. A. (2019). The role of journalism on youtube: Audience engagement with “superbug” reporting. *Media and Communication*, 7(1), 235–247. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i1.1758>
- Dodds, T. (2017). Emergence of rebellious digital press in Chile: Divergence, engagement, and impact. *Media Watch*, 8(2), 143–156. <https://doi.org/10.15655/mw/2017/v8i2/49016>
- Evens, T., & Van Damme, K. (2016). Consumers' Willingness to Share Personal Data: Implications for Newspapers' Business Models. *JMM International Journal on Media Management*, 18(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1166429>
- Ferrer-Conill, R., & Tandoc, E. C. (2018). The Audience-Oriented Editor: Making sense of the audience in the newsroom. *Digital Journalism*, 6(4), 436–453. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1440972>
- Fürst, S. (2020). In the service of good journalism and audience interests? How audience metrics affect news quality. *Media and Communication*, 8(3), 270–280. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i3.3228>
- García-Avilés, J. A., Carvajal Prieto, M., & Arias Robles, F. (2018). Implementation of innovation in Spanish digital media: Analysis of journalists' perceptions. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 369–384. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260>
- García-Perdomo, V & Magaña, M. I. (2020). The Adoption of Technology and Innovation Among Native Online News Media in Colombia. *International Journal of Communication*, 14, 3076–3095.
- Gundlach, H., & Hofmann, U. (2021). Information search, behavioral economics, and relevance decisions in the online media industry: how strongly do the algorithms of intermediaries influence the relevance evaluation of information? *Journal of Media Business Studies*, 18(3), 179–198. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1854602>
- Ha, L., Xu, Y., Yang, C., Wang, F., Yang, L., Abuljadail, M., Hu, X., Jiang, W., & Gabay, I. (2018). Decline in news content engagement or news medium engagement? A longitudinal analysis of news engagement since the rise of social and mobile media 2009–2012. *Journalism*, 19(5), 718–739. <https://doi.org/10.1177/1464884916667654>
- Harlow, S. (2018). Quality, Innovation, and Financial Sustainability: Central American entrepreneurial journalism through the lens of its audience. *Journalism Practice*, 12(5), 543–564. <https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1330663>
- Harlow, S., & Chadha, M. (2019). Indian Entrepreneurial Journalism: Building a typology of how founders' social identity shapes innovation and sustainability. *Journalism Studies*, 20(6), 891–910. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1463170>
- Heckman, M., & Wihbey, J. (2019). The local-mobile paradox: Missed innovation opportunities at local newspapers. *Newspaper Research Journal*, 40(3), 317–328. <https://doi.org/10.1177/0739532919835610>

- Hess, K., & Waller, L. (2020). Charting the media innovations landscape for regional and rural newspapers. *Australian Journalism Review*, 42(1), 59–75. https://doi.org/10.1386/ajr_00019_1
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39–81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49(3), 342–360. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Kim, H., Song, R., & Kim, Y. (2020). Newspapers' Content Policy and the Effect of Paywalls on Pageviews. *Journal of Interactive Marketing*, 49, 54–69. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.10.002>
- Krebs, I. (2017). Does the brand affect the quality perception of news articles?—An experimental study on news media brands in Switzerland. *Journal of Media Business Studies*, 14(4), 235–256. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1282753>
- Krebs, I., Bachmann, P., Siegert, G., Schwab, R., & Willi, R. (2020). Non-journalistic competitors of news media brands on Google and YouTube: From solid competition to a liquid media market. *Journal of Media Business Studies*, 18(1), 27–44. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1832746>
- Lehtisaari, K., & Grönlund, M. (2015). Las actividades en línea de los diarios finlandeses en un ambiente cambiante para el negocio de los medios. *Austral Comunicación*, 4(1), 127–152. <https://doi.org/10.26422/aucom.2015.0401.leh>
- Lehtisaari, K., Villi, M., Grönlund, M., Lindén, C.-G., Mierzejewska, B. I., Picard, R., & Roepnack, A. (2018). Comparing Innovation and Social Media Strategies in Scandinavian and US Newspapers. *Digital Journalism*, 6(8), 1029–1040. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1503061>
- Maestro Espínola, L., García Santamaría, J. V., & Pérez Serrano, M. J. (2016). The general-interest digital press as advertising platform: Changes in its business model. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 1048–1068. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1134en>
- Mañas-Viniegra, L., Sierra-Sánchez, J., & López-Cepeda, I. (2019). Consumption and Engagement of News Published on Social Networks by Spanish and European Newspapers. *Tripodos*, 45(45), 135–156. http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/690
- Manfredi-Sánchez, J. L., Rojas-Torrijos, J. L., & Herranz De-la-Casa, J. M. (2015). New media innovation: The case of entrepreneurial sports journalism. *Profesional de La Información*, 24(3), 265–273. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.06>
- Márquez, I., & Peñarín, C. (2020). CTXT: hacia un modelo de negocio posible para el periodismo digital independiente. *El Profesional de La Información*, 29(1), 1–12. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.13>
- Meier, K., Bracker, I., & Verhovnik, M. (2017). Technological innovation and convergent journalism. Case study on the transformation process of Bavaria's public broadcasting service. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 33–44. <https://doi.org/10.14198/medcom2017.8.1.3>
- Nel, F., Milburn-Curtis, C., Lehtisaari, K., & Kammer, A. (2020). Free to succeed: Does press freedom influence the entrepreneurial orientation and the reader revenue performance of independent news media firms? A cross-sectional study. *Newspaper Research Journal*, 41(4), 417–432. <https://doi.org/10.1177/0739532920969918>

- Nelson, J. L. (2018). The Elusive Engagement Metric. *Digital Journalism*, 6(4), 528–544. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445000>
- Nelson, J. L. (2019). The next media regime: The pursuit of ‘audience engagement’ in journalism. *Journalism*, 22(9), 2350–2367. <https://doi.org/10.1177/1464884919862375>
- Nelson, J. L., & Tandoc, E. C. (2019). Doing “Well” or Doing “Good”: What Audience Analytics Reveal About Journalism’s Competing Goals. *Journalism Studies*, 20(13), 1960–1976. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1547122>
- Olsen, R. K., & Solvoll, M. K. (2018). Reinventing the business model for local newspapers by building walls. *Journal of Media Business Studies*, 15(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445160>
- Pope, Kyle (20 de Marzo 2017). *‘Is There a Business Model for Real Journalism?’*, Thenation.com? <https://www.thenation.com/article/archive/is-there-a-business-model-for-serious-journalism-in-the-age-of-trump/>
- Riskos, K., Hatzithomas, L., Dekoulou, P. (Evi), & Tsourvakas, G. (2021). The influence of entertainment, utility and pass time on consumer brand engagement for news media brands: a mediation model. *Journal of Media Business Studies*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.1887439>
- Saavedra, J. L., & González, A. K. (2015). WTP consumer’s key factors for local and regional newspaper print subscription plans. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.007>
- Schmitz Weiss, A., de Macedo Higgins Joyce, V., Harlow, S., & Alves, R. C. (2020). Defining Journalism Innovation in Latin America: Exploration into Perceptions Among Educators, Students, and Journalists. *Journalism and Mass Communication Educator*, 75(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/1077695820935327>
- Vara-Miguel, A. (2020). Cross-national similarities and differences between legacy and digital-born news media audiences. *Media and Communication*, 8(2), 16–27. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2733>
- Vázquez-Herrero, J., Negreira-Rey, M. C., & López-García, X. (2019). Multimedia and interactive innovation in Argentinean online journalism. *Revista de Comunicacion*, 18(1), 191–214. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A10>
- Victoria-Mas, M., & Lacasa-Mas, I. (2015). Brand equity management in the newspaper industry. The case of La vanguardia. *Profesional de La Informacion*, 24(4), 405–412. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.07>
- Victoria-Mas, M., Lacasa-Mas, I., & Marimon, F. (2018). Assessing the consumer-based brand equity of news media firms: a new validated scale. *Journal of Media Business Studies*, 15(3), 214–235. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1522199>
- Villi, M., Grönlund, M., Linden, C. G., Lehtisaari, K., Mierzejewska, B., Picard, R. G., & Roepnack, A. (2020). “They’re a little bit squeezed in the middle”: Strategic challenges for innovation in US Metropolitan newspaper organisations. *Journal of Media Business Studies*, 17(1), 33–50. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1630099>
- Zayani, M. (2021). Digital Journalism, Social Media Platforms, and Audience Engagement: The Case of AJ+. *Digital Journalism*, 9(1), 24–41.
- Zeng, M. A., Dennstedt, B., & Koller, H. (2016). Democratizing Journalism – How User-Generated Content and User Communities Affect Publishers’ Business Models. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 536–551. <https://doi.org/10.1111/caim.12199>

Referencias correspondientes al marco teórico:

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Batsell, J. (2015). *Engaged Journalism. Connecting with Digitally Empowered News Audience*. New York: Columbia Journalism Review Books.
- Codina, Lluís (1 de septiembre de 2021). "Scoping reviews: características, frameworks principales y uso en trabajos académicos". [Lluiscodina.com](https://www.lluiscodina.com/scoping-reviews-guia/). <https://www.lluiscodina.com/scoping-reviews-guia/>
- Eldridge, S. A., Hess, K., Tandoc, E. C., & Westlund, O. (2019). Navigating the Scholarly Terrain: Introducing the Digital Journalism Studies Compass. *Digital Journalism*, 7(3), 386-403. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1599724>
- García-Avilés, C.-A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). *El Profesional de La Información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>
- Jomini Stroud, Natalie (2017). "Helping Newsrooms Work toward Their Democratic and Business Objectives." En: Boczkowski, Pablo; Christopher William Anderson. *Remaking the news: essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Lopezosa, C., Codina, L., López-García, G., & Corbella-Cordomi, J. M. (2020). Map of the visibility and search engine positioning of the main Spanish media groups. *Profesional de La Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.03>
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Myllylahti, M. (2020). Paying Attention to Attention: A Conceptual Framework for Studying News Reader Revenue Models Related to Platforms. *Digital Journalism*, 8(5), 567-575. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1691926>
- Ortega-Santos, J. O., Rodríguez-Barba, D. (2018). Engaged Journalism: Generación de comunidades corresponsables para el sostenimiento del ecosistema emprendedor de los medios. *Textual & Visual Media*, (11).
- Salaverría, R. (2019). Digital journalism: 25 years of research. Review article. *Profesional de La Información*, 28(1), 1-26. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>
- Steensen, S., & Westlund, O. (2021). *What is Digital Journalism Studies?* London, New York: Routledge, ISBN: 9780429259555 <https://doi.org/10.4324/9780429259555>
- Whitelaw, B. (2018, 14 Septiembre). "Why European journalists struggle to engage with their communities". [Medium.com](https://medium.com/we-are-the-european-journalism-centre/why-european-journalists-struggle-to-engage-with-their-communities-73efbb4465ba). <https://medium.com/we-are-the-european-journalism-centre/why-european-journalists-struggle-to-engage-with-their-communities-73efbb4465ba>
- Zelizer, B. (2019). Why Journalism Is About More Than Digital Technology. *Digital Journalism*, 7(3), 343-350. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1571932>