

Repensando el uso de datos: Los intentos de los medios por abandonar el clickbait y avanzar hacia la fidelización de la audiencia

Rethinking the use of data: Media's attempts to move away from clickbait and towards audience engagement

Valentina Laferrara
Universidad Ramon Llull

Santiago Javier Justel-Vázquez
Universitat Internacional de Catalunya

Josep Lluís Micó-Sanz
Universidad Ramon Llull

Referencia de este artículo

Laferrara, Valentina; Justel-Vázquez, Santiago Javier y Micó-Sanz, Josep Lluís (2023). Repensando el uso de datos: Los intentos de los medios por abandonar el *clickbait* y avanzar hacia la fidelización de la audiencia. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 26. Castellón de la Plana: Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, 153-174. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.7187>.

Palabras clave

Periodismo; modelo de negocio; analítica; redes sociales; *clickbait*; *engagement*.

Keywords

Journalism; Business Model; Analytics; Social Media; Clickbait; Engagement.

Resumen

Este artículo estudia el uso de los datos de analítica web y de redes sociales en las redacciones periodísticas que apuestan por modelos de negocio basados en la fidelización de la audiencia y el pago por contenidos. Se basa en 28 entrevistas en profundidad con trabajadores de noticias de 11 medios de comunicación situados en cinco países europeos: España, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido. Revela que los medios apuestan por priorizar los indicadores de calidad (permanencia en página, comentarios, etc.) frente a los indicadores de cantidad (páginas vistas, usuarios únicos, etc.), aunque aún no pueden soslayar estos últimos por su histórica dependencia de la publicidad como fuentes de ingresos. Las redes sociales cumplen un rol esencial en sus estrategias de fidelización de la audiencia, pero la falta de transparencia de estas plataformas despierta recelos en algunas redacciones. La apuesta por modelos de negocio basados en la fidelización no significa dejar de lado el trabajo con los datos de audiencia, sino cambiar de manera significativa la forma de abordarlos. La decidida apuesta por garantizar el éxito del modelo de negocio ha cambiado significativamente el trabajo con los datos de audiencia y las redes sociales, conduciendo a los medios a abandonar el contenido *clickbait* y priorizar el contenido de calidad.

Abstract

This article studies the use of web analytics and social media in newsrooms that are committed to business models based on audience loyalty and pay-for-content. It is based on 28 in-depth interviews with news workers from 11 media outlets in five European countries: Spain, France, Italy, Germany, and the UK. It reveals that the media are committed to prioritising quality indicators (page views, comments, etc.) over quantity indicators (page views, unique users, etc.), although they still cannot ignore the latter due to their historical dependence on advertising as a source of revenue. Social networks play an essential role in their audience loyalty strategies, but the lack of transparency of these platforms arouses misgivings in some newsrooms. The commitment to loyalty-based business models does not mean abandoning work with audience data, but rather significantly changing the way they are approached. The determined commitment to guaranteeing the success of the business model has significantly changed the work with audience data and social networks, leading the media to abandon clickbait content and prioritise quality content.

Autores

Valentina Laferrara [valentinal2@blanquerna.url.edu] es Doctoranda en Comunicación en la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna (FCRI) de la Universidad Ramon Llull (URL), con una investigación financiada por la Generalitat de Cataluña y el Fondo Social Europeo. Miembro del grupo de investigación STReaM (Society, Technology, Religion and Media). Hizo el Máster Universitario en Periodismo Avanzado de la FCRI-URL.

Santiago Javier Justel-Vázquez [sjustel@uic.es] es Profesor adjunto en la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) y miembro del grupo de investigación STReaM (Society, Technology, Religion and Media) de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna (FCRI) de la Universidad Ramon Llull (URL). Se doctoró en comunicación social con una tesis sobre analítica web e interés público.

Josep Lluís Micó-Sanz [joseplluisms@blanquerna.url.edu] es Catedrático de Periodismo y Decano de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna (FCRI) de la Universidad Ramon Llull (España). Trabaja como analista tecnológico en medios de comunicación para *La Vanguardia* (Lavanguardia.com) y *Radio Nacional de España-Ràdio 4*.

Créditos

Esta investigación se realizó en el marco del grupo de investigación STReaM: Society, Technology, Religion and Media (2021 SGR 01200) y cuenta con el soporte del Departament de Recerca i Universitats (DRU) de la Generalitat de Catalunya y del Fondo Social Europeo. Este artículo está vinculado al proyecto de I+D con referencia PID2020-119492GB-I00 financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033/ y “FEDER Una manera de hacer Europa”.

1. Introducción

Las industrias de noticias llevan más de dos décadas transitando lo que los estudiosos definen como una crisis que amenaza la supervivencia de los periódicos (Blumer, 2010; Curran, 2010; Siles y Boczkowski, 2012). Según Siles y Boczkowski (2012), una combinación de factores económicos, tecnológicos y sociales condujo a esta dramática situación. Destaca su histórica dependencia de los ingresos por publicidad, que bajaron con la crisis financiera de 2008 y el estallido de Internet (Picard, 2001; Siles y Boczkowski, 2012). La crisis se manifestó en la reducción de personal, la transformación de contenidos informativos y la disminución en el número de lectores (Siles y Boczkowski, 2012). También bajaron los ingresos por publicidad y las suscripciones a la prensa, provocando el quiebre de muchos periódicos. Otros comenzaron a invertir en Internet (Nelson, 2019a).

La transición hacia el escenario digital inició una batalla por captar la atención de la audiencia, un elemento fundamental en el negocio de las empresas periodísticas (Tandoc y Maitra, 2018). Para tratar de conseguirlo, los medios, como cualquier otra empresa con presencia en Internet, acudieron a la analítica web (Tandoc, 2015; Cherubini y Nielsen, 2016), entendida como el análisis sistemático de los datos cuantitativos, métricas, sobre el comportamiento de la audiencia en línea (Cherubini y Nielsen, 2016). La analítica otorga información relevante respecto de las características, la actuación y los gustos informativos de los usuarios digitales (Corzo y Salaverría, 2019). Entre otras cosas, permite saber el número de visitas que recibe un sitio web, de suma importancia para atraer anunciantes interesados en alcanzar una audiencia lo más amplia posible (Nelson, 2019b). El tamaño de la audiencia se constituyó así en la manera en que los anunciantes evalúan la calidad de un sitio web y, por lo tanto, la moneda común que los medios utilizan para realizar negocios (Napoli, 2012; Nelson y Webster, 2016).

El importante rol de la medición del tamaño de la audiencia en la atracción de ingresos publicitarios condujo a las empresas de noticias a institucionalizar el trabajo con la analítica (MacGregor, 2007; Anderson, 2011; Vu, 2013; Tandoc, 2014). Prestar atención a las preferencias de la audiencia se convirtió en una práctica común en el trabajo cotidiano (Ferrer-Conill y Tandoc, 2018; Cohen, 2019; Nelson, 2019b), impactando directamente en la toma de decisiones editoriales. Los estudiosos que coinciden en que para aumentar el tamaño de las audiencias las empresas de noticias priorizan los indicadores de cantidad, como el tráfico web o los clics, por sobre los indicadores de calidad, como el tiempo de permanencia en el sitio web. Priorizar los indicadores de cantidad impacta directamente en la selección, la ubicación y la duración de las noticias en el sitio web (Lee *et al.*, 2014; Welbers *et al.*, 2016), al tiempo que otorga espacio a contenidos no considerados en los procesos de selección de noticias tradicionales (Túñez-López *et al.*, 2011). Como consecuencia, prevalecen las noticias blandas (Mitchelstein y Boczkowski, 2009; Nguyen, 2013) por sobre las consideradas importantes para el funcionamiento

de una democracia (Nelson, 2019b). Además, en algunos casos, los indicadores de cantidad son utilizados para evaluar el desempeño de los periodistas (Tandoc, 2015; Bunce, 2019) y estimular la productividad (Petre, 2015). Así, las métricas cuantitativas representan una mercancía y la audiencia, un capital económico (Wang, 2018).

Diversos académicos manifiestan preocupación respecto de cómo esto incide en la calidad de las noticias (Nguyen, 2013; Tandoc y Thomas, 2015). Afirman que los datos de audiencia ponen en discusión los valores tradicionales del periodismo (Hanusch y Tandoc, 2017; Suenzo *et al.*, 2020), y que tanto éstos como la intuición profesional han sido desplazados (MacGregor, 2007; Anderson, 2011; Lee *et al.*, 2014; Tandoc, 2014). En este contexto prevalece el impacto social por encima del interés social (Tandoc y Thomas, 2015; Justel Vázquez *et al.*, 2016). Esto se replica en las redes sociales, que permiten alcanzar una mayor audiencia, interactuar con el público en su espacio propio (Domingo, 2019), y aumentar el tráfico web (Hermida *et al.*, 2012; Lee, 2016; Sacco y Bossio, 2017; Thurman, 2018). Empeora la situación el hecho de que en estas plataformas el consumo informativo se produce de manera incidental (Tewksbury *et al.*, 2001; Yadamsuren, 2009; Boczkowski *et al.*, 2018; Fletcher y Nielsen, 2018): El acceso a la información es corto, discontinuo e incompleto, y el consumo de noticias, efímero (Mitchelstein y Boczkowski, 2018). También, porque los algoritmos privilegian la exposición del contenido popular (O'Connor, 2013), presionando a los editores de noticias a publicar contenidos que aumenten las posibilidades de ser percibidos por las audiencias (Nelson, 2019b).

Académicos de campos contiguos al periodismo advierten que involucrarse indiscriminadamente con las preferencias de la audiencia en las redes representa un riesgo para la reputación de las empresas. Es decir, para «la prominencia de una organización en la mente del público» (Etter *et al.*, 2017, p. 3) y las «evaluaciones colectivas sobre sus características de calidad y rendimiento», además de «sus objetivos, preferencias y valores organizativos» (Mishina *et al.*, 2012, p. 460). Si bien algunos estudios muestran que los periodistas confían en las redes para llegar a las audiencias, otros consideran que son perjudiciales para las prácticas periodísticas porque ponen a prueba las normas en las que se basa la confianza y alteran los contextos donde circulan los contenidos periodísticos (Ross Arguedas *et al.*, 2022). Trabajadores de noticias han manifestado descontento con estas plataformas, al advertir que ofrecen datos incompletos sobre el rendimiento de los contenidos y los cambios producidos en los productos, al tiempo que priorizan la cantidad por sobre la calidad (Newman, 2021). Para mitigar esta crisis reputacional y de desconfianza, los estudiosos sugieren abordar estas plataformas de manera más estratégica (Ott y Theunissen, 2015). Algunos recomiendan que las empresas de noticias se enfoquen en «poner su propia casa en orden» (Newman, 2021, p. 22) y otros, en elaborar contenidos con valor para los suscriptores digitales (Lindén *et al.*, 2022).

Uno de los caminos más utilizados por las empresas de noticias para intentar salir de la crisis es apostar por el engagement de la audiencia, lo que dio lugar a nuevos puestos como el de «editor de audiencias», «editor de crecimiento» o «editor de compromiso con la audiencia» (Cherubini y Nielsen, 2016; Ferrer-Conill y Tando, 2018). Estudios advierten de la vaguedad que presenta el concepto (Napoli, 2011). Algunas interpretaciones se centran en las herramientas y las plataformas disponibles para aumentar la fidelidad de la audiencia (Cherubini y Nielsen, 2016; Nelson y Webster, 2016). Otras, en las técnicas profesionales para hacer los contenidos más atractivos o participativos (Mersey *et al.*, 2010), y en el rol de las noticias en la participación ciudadana (Konieczna y Robinson, 2014). Lo que está claro es que apostar por el engagement implica prestar mayor atención a los indicadores de rendimiento (calidad) que a los indicadores de impresión (cantidad) (Broersma, 2019). Mientras algunos consideran que el concepto es una clave para valorar el éxito del periodismo (Lawrence *et al.*, 2018), otros indican que es más bien una herramienta manipulable a los objetivos y prioridades de la empresa de noticias (Broersma, 2019). Quienes defienden la apuesta por el engagement de la audiencia sostienen que promueve la fidelidad, la confianza (Lewis *et al.*, 2014; Lischka y Messerli, 2016) y la disposición de los usuarios a comprar productos (Broersma, 2019). Sin embargo, para que ocupe un espacio relevante en la producción de noticias primero debe convertirse en una moneda de cambio para la industria publicitaria (Nelson y Webster, 2016).

Un número creciente de investigadores coincide en que reemplazar o complementar el modelo tradicional del periodismo por un modelo de negocios basado en la fidelidad de la audiencia, impulsados por suscripciones, afiliaciones o donaciones, es la clave para superar la crisis del sector (Kiesow, 2018; Nelson, 2019a). Estudios recientes apuntaron que los periódicos tratan de prestar más atención a los ingresos por suscripción (Newman, 2021; Justel-Vázquez *et al.*, 2022) aunque sin dejar de lado los ingresos por publicidad, que continúan siendo la principal fuente de financiación de muchas de las empresas periodísticas. Por eso, aún ocupan un espacio relevante las métricas de cantidad, como el volumen del tráfico web, que permite medir el alcance y el número de lectores (Jensen, 2021).

La puesta en marcha de modelos de negocio basados en la audiencia ha mostrado a los medios que los contenidos en los que los usuarios hacen clic no son necesariamente los contenidos por los que están dispuestos a pagar (Jensen, 2021). Esto llevó a muchos medios a ensayar nuevas formas de presentar el contenido periodístico. Newman (2021) muestra que crear una cultura más innovadora es una de las principales preocupaciones de los medios digitales. Las redes suponen un desafío para las empresas de noticias ya que deben adaptarse a la lógica que tiene cada plataforma (van Dijck y Poell, 2013; Hermida y Mellado, 2020), es decir, a su estética, lenguaje y tipo de contenido habitual. Vázquez-Herrero *et al.* (2022) muestran que los medios están adaptando el formato del contenido informativo

a estas plataformas para atraer y fidelizar a la audiencia más joven. Advierten la necesidad de encontrar fuentes de ingresos que no dependan de los clics o de los contenidos ocultos tras los muros de pago ya que los usuarios de estas plataformas no están dispuestos a abandonarlas para consumir noticias. Para muchos medios gestionar la innovación es un proceso difícil y frustrante (Newman, 2021).

2. Objetivos

La investigación amplía los estudios sobre el trabajo con la analítica y las redes sociales en la estrategia editorial de las empresas de noticias, y pone especial atención en la apuesta por modelos de negocio basados en el pago por contenidos digitales. El estudio intenta responder a las siguientes preguntas.

P1: ¿Cómo trabajan los periodistas con la analítica en el avance hacia un modelo de negocio basado en la fidelización de la audiencia?

H1: Prestan una creciente atención a los indicadores de engagement, aunque aún sienten presión por aumentar el tráfico web porque supone una importante fuente de ingresos económicos para el medio.

P2: ¿Cuál es la percepción de los periodistas respecto del impacto de la analítica en la selección y el tratamiento de los temas?

H2: Perciben que los indicadores cuantitativos tienen un gran peso en la selección y el tratamiento de los temas, y advierten que la popularidad de un contenido favorece su inclusión en la agenda mediática.

P3: ¿Cuál es la percepción de los periodistas respecto del impacto del trabajo con las redes sociales en reputación de la marca periodística?

H3: Reconocen que el trabajo realizado en las redes sociales durante años, dejándose llevar por las dinámicas propias de estas plataformas, impactó negativamente en la imagen del medio, contribuyendo a la crisis reputacional y de confianza que atraviesa el sector.

P4: ¿Cómo trabajan los periodistas con las redes sociales en el avance hacia un modelo de negocio basado en la fidelización de la audiencia?

H4: Han ido produciendo un cambio en las estrategias editoriales para aumentar la fidelización de la audiencia y, así, generar un impacto positivo en el modelo de negocio.

3. Metodología

Los datos primarios proceden de 28 entrevistas en profundidad con profesionales en activo de 11 medios de comunicación generalistas de cinco países europeos: España, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido. La selección de medios se basa en

que son periódicos influyentes y reconocidos históricamente, que se encuentran alineados por el tipo de contenido que publican, y en que están entre los medios con mayor número de lectores y de difusión en sus respectivos países (ACPM, 2022; AIMC, 2022; Axel Springer, 2022; Ofcom, 2022; Prima Online, 2022; Sintese-Olivella *et al.*, 2022). Las entrevistas semiestructuradas se realizaron entre mayo y septiembre de 2022. La Tabla 1 (ver Anexos) muestra la información sobre las entrevistas realizadas.

Las entrevistas se condujeron de manera presencial y en remoto. Tras su transcripción, se llevó a cabo un análisis manual que permitió identificar las temáticas abordadas y elaborar categorías de análisis que las reflejaran. Las categorías resultantes se incorporaron a una tabla de análisis que permitió examinar las respuestas de los entrevistados y detectar similitudes y diferencias en las dinámicas adoptadas y las perspectivas expresadas. La información extraoficial no ha sido transcripta, pero sí ha contribuido al análisis. En este artículo, las citas de los entrevistados se atribuyen a las fuentes según los cargos que ocupaban en el momento de realizar la entrevista y la organización para la que trabajaban.

4. Resultados

Las organizaciones de noticias están respondiendo a los grandes cambios de la industria periodística de los últimos años adaptando sus rutinas de trabajo para generar nuevas fuentes de ingresos económicos. En esta sección presentamos los datos empíricos y exploramos las cuatro hipótesis de esta investigación que permiten identificar las estrategias adoptadas por los medios en la apuesta por un modelo de negocio basado en las audiencias.

4.1. Trabajo con la analítica en el avance hacia un modelo de negocio basado en la fidelización de las audiencias (H1)

El total de personas entrevistadas (28) sostuvo que la consulta de los datos de audiencia es una actividad fundamental en las redacciones de los medios. 4 de ellos advirtieron que se trata de un nivel muy alto de medición y análisis de datos: «La gente lo llama lago de datos, pero yo creo que es más bien un océano de datos porque es muy vasto», apuntó Mark Rice-Oxley, editor ejecutivo de ingresos de los lectores de *The Guardian* (1 de julio de 2022).

25 entrevistados hicieron referencia a las dinámicas de trabajo actuales con los datos de audiencia. La mayoría (20) sostuvo que desde la adopción del modelo de negocio basado en el pago por contenidos prestan mayor atención a los indicadores de *engagement*, aquellos que permiten evaluar el grado de compromiso y el nivel de interacción de la audiencia con los contenidos publicados. Estos indica-

dores, argumentan, otorgan información relevante para personalizar el contenido y establecer estrategias en favor de nuevas suscripciones.

Quienes se desempeñan en la web pusieron como ejemplo las páginas vistas por usuario, el tiempo de permanencia en el sitio, los comentarios en publicación y el número de suscriptores. Quienes trabajan en redes sociales, los comentarios, los compartidos y los clics en enlace. 3 entrevistados mencionaron los *likes*, que utilizan para interpretar el interés de la audiencia por aquellos temas que consideran vinculados al interés público. Chiara Severgnini, del departamento de redes sociales de *Corriere della Sera*, también dijo que extrae datos de las publicaciones realizadas por otros medios de comunicación, como *The New York Times*. Se trata de «espíar a los otros» para «aprender sobre sus errores y buenas prácticas» (5 de julio de 2022).

5 entrevistados reconocieron que es una evolución en las prácticas periodísticas. Tiempo atrás, cuando el foco estaba puesto en aumentar las audiencias, se prestaba mayor atención a las métricas cuantitativas. Ahora, que el objetivo es fidelizar a la audiencia, se presta mayor atención a las métricas de *engagement*.

Ha habido una evolución. (...) Primero, hace muchos años, mirábamos las páginas vistas, después, navegadores únicos —cuando entramos en una etapa de crecimiento de audiencias—. Y ahora que estamos dentro de un modelo de suscripción, miramos métricas que tienen que ver con suscripciones. (Mari Luz Peinado, jefa de estrategia digital de *El País*, 15 de septiembre de 2022)

2 entrevistados reconocieron que todavía se encuentran elaborando estrategias de actuación frente a los indicadores de suscripción para no depender exclusivamente de la intuición del periodista.

Creamos dinámicas de trabajo sin títulos oficiales (...) vamos detectando qué noticias tienen más suscriptores y hay un trabajo del momento de decir 'este tema está generando muchos suscriptores, mantengámoslo en portada, por favor' (...) También 'esta noticia está generando mucho interés y la tenemos en abierto, pues la cerremos'. Y así lo vamos jugando. (Joel Albarán, director adjunto de *La Vanguardia*, 18 de julio de 2022).

19 entrevistados manifestaron que generar tráfico web continúa siendo una preocupación para los medios. Sólo 2, ambos de *The Guardian*, indicaron que no les representa una preocupación ya que fueron capaces de crear un fuerte núcleo de lectores. 16 se detuvieron en los motivos por los que el tráfico web es relevante: Por un lado, para la captación de suscriptores (11) ya que, a más usuarios alcanzados por el contenido, más posibilidades de que decidan pagar por él; por otro, para la captación de anunciantes (7), que representan una importante fuente de ingresos económicos. 5 señalaron que el tráfico web no siempre está ligado a un contenido viral. Pues, según indicaron, en muchas oportunidades el tráfico web es generado por los contenidos informativos «más elaborados». Un entrevistado

apreció que es por un cambio en las expectativas que los usuarios tienen del contenido informativo: Antes esperaban entretenimiento y ahora un valor añadido.

4.2. Impacto de la analítica en la selección y el tratamiento de los temas (H2)

De los 28 entrevistados en este estudio, 24 hicieron referencia al impacto que tienen los datos de audiencia en las decisiones editoriales. La mayoría (21) indicó que no inciden de manera directa en la agenda mediática, pero sí otorgan información valiosa para tomar decisiones editoriales con mayor criterio. Para ellos, esto no es peligroso ya que permite elaborar estrategias para llegar mejor al público. «Parece que cuando hablamos de estas cosas hablamos de dictadura del clic o de la presión por las audiencias», pero los datos no siempre afectan «de mala manera» (Mari Luz Peinado, 15 de septiembre de 2022); contar con esta información permite orientar la producción de contenidos. Pese a ello, los entrevistados fueron tajantes al indicar que los datos no determinan la agenda del medio. Algunos de ellos precisaron que la agenda se encuentra guiada por el interés público y otros, que predomina el «instinto» de los periodistas.

Sólo 2 entrevistados reconocieron que muchas veces se seleccionan los temas y se plantea el tratamiento en función de las preferencias de la audiencia. En este sentido, advirtieron que continúan con la inercia de los últimos años, en los que el volumen era lo más importante. Uno argumentó que dar vuelta esta tendencia requiere de mucho trabajo pedagógico. Otro aceptó que el impacto de los datos es muy alto y que suele trabajar en función de cómo responde la audiencia.

Algunos entrevistados (15) consideraron que el reto está en lograr un balance entre de la agenda mediática. Este equilibrio, explican, permite informar al lector de que se encuentra frente a un medio de comunicación de confianza. Sin este equilibrio, «el lector entiende inmediatamente que usted está vendiendo otra cosa: está vendiendo publicidad, está vendiendo aplicaciones, está engañando. Y la gente, una cosa que quiere es no ser engañada», explicó Daniele Manca, director adjunto de *Corriere della Sera* (22 de agosto de 2022). 10 entrevistados apreciaron que el medio en el que se desempeñan se encuentra transitando un camino hacia dicho balance. Según explican, la «tentación» (Francesco Guerrera, subdirector de *La Repubblica*, 15 de julio de 2022) es difundir contenidos que generen tráfico, pero son conscientes que esto les perjudica. El desafío es encontrar un equilibrio que les permita difundir información. «Una vez que tienes tu estrella del norte fijada, lo único que hay que hacer es intentar caminar hacia ella. Creo que estamos en un camino significativo y en un gran reto», apuntó Davide Casati, editor digital en *Corriere della Sera* (29 de julio de 2022).

Pese a lo anterior, 5 entrevistados consideraron que el medio en el que se desempeñan ha conseguido adquirir un balance positivo de la agenda mediática. 2 argumentaron que dejaron de difundir contenido viral o sensacionalista, pues ahora la apuesta es realizar contenidos de rigor y calidad.

No hacemos sensacionalismo, no hacemos *clickbait* y eso puede hacer que llegemos a menos gente al principio, pero la gente a la que llegamos le gusta lo que encuentra y es adecuado (...) Esa es una forma mucho más saludable y sostenible de construir una audiencia que perseguir el mayor número posible todo el tiempo. (David Knowles, jefe del departamento de Redes Sociales de *The Telegraph*, 6 de julio de 2022)

Un entrevistado argumentó que ya no trabajan en favor de ser los primeros, pues las noticias de última hora ya no son publicadas ni bien llegan a la redacción, sino que requieren de una verificación.

4.3. Impacto del uso de redes sociales en la reputación de la marca periodística (H3)

16 entrevistados hicieron relación a cómo impactó el uso de redes sociales en la imagen o el prestigio del medio de comunicación en el que trabajan. La mayoría (12) consideró que el uso de estas plataformas no afectó negativamente la imagen o el prestigio del medio, pues desde un principio trabajaron para reflejar los valores de la marca en los contenidos. Un cuarto de ellos (3) defendió que el impacto de las redes fue más bien positivo para la imagen. Uno de ellos, del periódico *Le Monde*, argumentó que estas plataformas enriquecieron la imagen del periódico porque permitieron demostrar que además de seriedad y rigor, son capaces de hacer contenido para redes. Explicó que además de mostrar las caras y voces de la redacción, las redes sociales permitieron mostrar contenido con humor. En resumen, ayudaron a mostrar a los lectores jóvenes que *Le Monde* «no es tan aburrido» (sic.). Los otros dos, de *The Telegraph* y *Le Figaro*, sostuvieron que estos espacios no degradaron la calidad de sus contenidos porque siempre estuvieron atentos a reflejar la voz y el tono del medio.

Sólo un entrevistado consideró que el uso que se hizo de las redes impactó tanto positiva como negativamente en la imagen del medio. Positivamente en tanto permitieron llegar a un público al que no es posible llegar con las versiones en papel o digital. Reconoció, empero, que los lectores alcanzados no son potenciales suscriptores. «En ese momento, la batalla era la de usuario único mensual y esta estrategia nos permitió ser número 1 en Comscore», argumentó. Sostuvo que esta estrategia un tanto «salvaje» tuvo un impacto negativo en la imagen del medio.

3 entrevistados reconocieron el impacto negativo de las redes sociales en la imagen de los medios. Coincidieron en que, cuando el objetivo era generar tráfico masivo, muchas empresas periodísticas apostaron por el *clickbait* y afectaron la imagen del conjunto de medios. «Hubo unos años (...) donde había una obsesión por el tráfico...», convino Guacimara Castrillo, jefa del departamento de redes sociales de *El Mundo* (15 de septiembre de 2022). Otros 8 entrevistados hicieron referencia a que hubo una evolución en la manera de trabajar sobre estas plataformas, con argumentos similares a los expresados por los anteriores.

2 entrevistados que se desempeñan en departamentos de redes sociales hicieron referencia a la dificultad que significa trabajar en estos espacios bajo una experimentación permanente. Por ejemplo:

Es muy fácil juzgar desde afuera (...) todos estábamos experimentando con esta nueva plataforma, así que no puedo culpar a los periódicos por no entender inmediatamente lo poderosas que eran estas herramientas y lo importante de tomárselas en serio a la hora de invertir en ellas. (Chiara Severgnini, periodista del departamento de redes sociales de *Corriere della Sera*, 5 de julio de 2022)

4.4. Trabajo con las redes en el avance hacia un modelo basado en la fidelización de la audiencia (H4)

Los resultados muestran que las redes sociales continúan cumpliendo un rol fundamental en la estrategia digital de los medios, pues hemos identificado cinco objetivos, relacionados entre sí, de la presencia en estas plataformas.

4.4.1. Llegar al público joven.

De los 26 entrevistados que hicieron referencia al rol de redes sociales, 21 indicaron que son plataformas fundamentales para alcanzar audiencias que no se dirigen al sitio web del periódico de manera voluntaria. Refieren, en particular, a las audiencias jóvenes, a las que consideran el futuro de la industria periodística. La manera de hacerlo, indican, no es difundir contenido viral, sino adaptar contenido de interés público a la lógica de estas plataformas. Esto supone experimentar con nuevos formatos. Aparecieron como ejemplo la secuencia de imágenes con texto o los vídeos con subtítulos, en los que se responde a una pregunta concreta sobre un tema noticioso. Destacan los vídeos con formato de *explainers*, donde un conjunto de recursos audiovisuales se proponen explicar un aspecto complejo de un contenido informativo a un usuario confundido por demasiada o muy poca información. O el quiz de noticias «¿Falso o real?», elaborado por el equipo de *The Guardian*, en el que un periodista desafía a la audiencia a indicar la veracidad de una serie de contenidos. También los reportajes breves que elabora *Le Monde* para la red social Instagram mediante una serie de *slides* llamativas. «Tienes que ser más un profesor que un periodista», apreció Castrillo, jefa del departamento de redes sociales de *El Mundo*, respecto de los formatos que suelen trabajar para llegar a las audiencias más jóvenes (15 de septiembre de 2022).

4.4.2. Dar a conocer la marca periodística.

21 entrevistados sostuvieron que son esenciales para presentar el contenido y difundir la marca periodística. Son una portada más del periódico, que, en palabras

de Álvaro Romero Vacas, redactor de redes sociales de *El País*, se debe «alimentar» y «cuidar» (26 de septiembre de 2022). Según explican, estos «quioscos digitales» –sic Lucía González (23 de agosto de 2022)– son necesarios para que los medios pongan su contenido a disposición de las nuevas audiencias. Sostienen que esto les permite generar una comunidad capaz de identificar la marca entre los millones de contenidos que circulan en estas plataformas. «La idea es asegurar que estas personas entienden lo que hacemos y entienden por qué lo hacemos», explicó Gabriel Coutagne, redactor jefe adjunto de *Le Monde* (24 de junio de 2022).

4.4.3. Generar nuevas suscripciones.

21 entrevistados sostuvieron que las redes sociales son espacios fundamentales para identificar y generar nuevos suscriptores. Coinciden en que se trata de una apuesta para el futuro, pues consideran que desde estas plataformas el viaje hacia la suscripción es complejo. Al fin y al cabo, primero, el usuario debe dirigirse al sitio web y, luego, decidir suscribirse. Este viaje adquiere aún más complejidad si se tiene presente que muchas plataformas, como Instagram, Tik Tok y Snapchat, no permiten introducir un enlace en cada publicación. La apuesta, entonces, es fidelizar a los usuarios para que cuando decidan mantenerse informados se suscriban al medio que recuerdan de tiempos anteriores. Se trata de «Estar en contacto con el público para que cuando estas personas se independicen económicamente y quieran pagar por contenidos informativos acudan naturalmente a nosotros», resumió Olivier Laffargue, jefe de servicio de Snapchat/Tik Tok de *Le Monde* (30 de mayo de 2022).

4.4.4. Recolectar contenido informativo y recibir feedback de la audiencia.

5 entrevistados indicaron que las redes también son utilizadas para encontrar informaciones que ningún otro medio ha cubierto; tendencias informativas. También apuntan que son útiles para recolectar información sobre las preferencias de la audiencia joven. Las redes son como «una ventanilla, donde los usuarios vienen a pedir cosas, a quejarse y a felicitarte», explicó Álvaro Romero Vacas, redactor del departamento de Redes Sociales de *El País* (26 de septiembre de 2022). Se trata de una «labor de escucha». En estos espacios gobernados por terceros, donde no hay recetas ni antecedentes, los datos de audiencia aparecen como una guía para tomar decisiones editoriales.

4.4.5. Ofrecer información gratuita

3 entrevistados concibieron a las redes sociales como espacios en los que aún se puede ofrecer información gratuita y, por lo tanto, donde la información aún adquiere carácter de servicio público. Uno entrevistado indicó que las redes están

cambiando los lenguajes y la manera de mantener unida a la sociedad, lo que tiene serias repercusiones en la configuración de la democracia (Daniele Manca, director adjunto de *Corriere della Sera*, 22 de agosto de 2022).

Pese a ello, los resultados también indican que los medios mantienen cierta cautela respecto de elaborar una estrategia periodística dependiente de las redes. 7 entrevistados advirtieron que estas plataformas se encuentran gobernadas por grandes empresas que definen las pautas de publicación y, en muchos casos, exigen inversión para lograr un mayor alcance del contenido. «Las redes son una sala de exposición para tu contenido, pero no es tu sala de exposición. Es como tener un espacio en el departamento de otra persona», apuntó Martin Belam, Snippets & Explainers de *The Guardian* (15 de junio de 2022). Por eso, reconocieron que es más acertado elaborar estrategias mediáticas basadas en plataformas donde tienen mayor control (como el sitio web o las aplicaciones). «Me enseñan la zanahoria y luego me van apartando la zanahoria como con un palo. Por eso, en los medios, tenemos que pensar cómo ser más fuertes nosotros», concluyó Pau Rodríguez, director de Marketing de *La Vanguardia* (20 de junio de 2022).

5. Discusión y conclusiones

El estudio constata que la creciente apuesta por los modelos de negocio basados en la fidelización de la audiencia (Newman, 2021; Justel-Vázquez *et al.*, 2022) no supone dejar de trabajar con los datos de audiencia que, desde hace muchos años, ocupan un espacio relevante en las redacciones periodísticas (Macgregor, 2007; Vu, 2013; Tandoc, 2014; Ferrer-Conill y Tandoc, 2018; Cohen, 2019; Nelson, 2019b). Sin embargo, a la luz de los resultados se constata un cambio radical en la manera de trabajar con los datos de audiencia. Con el objetivo de favorecer el modelo de negocio, los medios ahora prestan especial atención al *engagement* de la audiencia, pese a la vaguedad del concepto (Napoli, 2011; Broersma, 2019), lo que supone priorizar los indicadores de impresión por sobre los indicadores de rendimiento (Broersma, 2019). Para varios periodistas este cambio supone una «evolución» que promoverá cambios en el producto y favorecerá la fidelización, la confianza y la disposición de los lectores para comprar productos informativos, tal como habían sugerido estudios previos (Lewis *et al.*, 2014; Lischka y Messerli, 2016; Broersma, 2019). Esta apuesta no implica dejar de lado las métricas cuantitativas, como el tráfico web, que aún permiten atraer el financiamiento de las industrias publicitarias (Jensen, 2021), sino complementarlos. En *The Guardian* aseguran que el haber avanzado en la consecución de un público fiel en su edición digital les permite liberarse de la presión por aumentar el tamaño de la audiencia. La manera de trabajar con los datos de audiencia podría ser uno de los ingredientes claves para alcanzar esta situación.

Con la presente investigación se evidencian los esfuerzos de los medios por elaborar estrategias de actuación frente al *engagement* de la audiencia. Sin embargo, en muchas redacciones aún se afirma estar aprendiendo a cómo trabajar con los datos de un modo distinto, lo que obliga a los medios a confiar en la «interpretación» o «intuición» de los trabajadores de noticias en la toma de decisiones editoriales. Definir estrategias claras en este sentido sería un primer paso para atraer suscripciones y convertir las métricas de *engagement* en una moneda de cambio para la industria publicitaria (Nelson y Webster, 2016), rol que hasta el momento sólo ha ocupado el tamaño de la audiencia (Napoli, 2012; Nelson y Webster, 2016). Lo anterior es prueba de la apuesta de los medios por superar su crisis estructural a través de la consolidación de un modelo de negocio que combine los ingresos de publicidad con el pago por contenidos, una sugerencia de diversos académicos del ámbito (Kiesow, 2018; Nelson, 2019a). Un pago por contenidos que no sea residual, sino creciente y significativo; algo hasta ahora complejo en el escenario digital, en el que por más de una década pocos medios fueron capaces de generar ingresos relevantes a través de la suscripción. Aún resta por averiguar si es esta combinación lo que permitirá a los medios superar la crisis económica y de confianza que atraviesa el sector.

El presente estudio también revela que la mayoría de los trabajadores de noticias no advierten —al menos, no abiertamente— el alto impacto negativo de la analítica en la toma de decisiones editoriales y la calidad de la agenda mediática, algo que ha sido ampliamente demostrado por literatura académica (Mitchelstein y Boczkowski, 2009; Túnnez-López *et al.*, 2011; Nguyen, 2013; Lee *et al.*, 2014; Tandoc y Thomas, 2015; Welbers *et al.*, 2016; Nelson, 2019b). Sostienen que los datos de audiencia otorgan información valiosa para tomar decisiones editoriales con mayor criterio. No consideran que comporte un peligro, sino que es más bien una oportunidad. Pese a lo anterior, la mayoría de los trabajadores de noticias reconocen que aún se enfrentan al reto de «balancear» la agenda mediática, lo que revela que la analítica continúa teniendo un peso relevante en el proceso de selección y tratamiento de temas. Quienes advierten haber logrado dicho balance lo adjudican a la difusión de «contenido de calidad» y al «valor añadido», conceptos que sería interesante clarificar en futuras investigaciones. En paralelo, los medios obvian el impacto negativo que han tenido las redes sociales en la reputación de la empresa (Mishina *et al.*, 2012; Etter *et al.*, 2017) y la confianza de la audiencia (Ross Arguedas *et al.*, 2022). La mayoría de ellas no advierten al menos, de manera explícita— que el uso de estas plataformas puede haber contribuido, o amplificado, la distribución de contenidos virales, estrictamente vinculados al interés del público y no al interés público (Tewksbury *et al.*, 2001; Yadamsuren, 2009; O'Connor, 2013; Boczkowski *et al.*, 2018; Fletcher y Nielsen, 2018; Nelson, 2019b), lo que pone en cuestión los procesos de autoevaluación de las prácticas editoriales.

Síntoma de ello son las dificultades para definir estrategias en favor del aprovechamiento de redes. Pese al claro espacio que ocupan estas plataformas en el modelo de negocio basado en las audiencias, pues permiten alcanzar nuevos usuarios que aumentan la probabilidad de suscripciones y captan la atención de los anunciantes, muchos trabajadores de noticias están en constante experimentación. Coincidiendo con investigaciones previas (Newman, 2021; Vázquez-Herrero *et al.*, 2022), innovar con los formatos de publicación aparece como la vía más explorada por los medios para conseguir pistas sobre cómo aumentar la visibilidad de los contenidos informativos y fidelizar a las audiencias jóvenes. El estudio evidencia que esto aumenta la desconfianza de las empresas de noticias hacia las redes sociales. Pues, de manera similar a otros estudios (Newman, 2021), en esta investigación los periodistas advierten la falta de transparencia en el funcionamiento de algoritmos y el posicionamiento de contenidos informativos. Por eso, para muchos medios abordar estas plataformas de manera más estratégica (Ott y Theunissen, 2015) no parece ser una prioridad y los esfuerzos se centran en mejorar los espacios propios (Newman, 2021) y ofrecer valor añadido a los suscriptores (Lindén *et al.*, 2022).

Referencias

ACPM (2022). Ranking of national daily newspapers in paid outreach in France in 2021, by daily circulation volume [Graph., *Statista*. Consultado el 13 de diciembre de 2022 en <https://www.statista.com/statistics/784974/paid-circulation-volume-national-dailies-by-publication-france/>

AIMC (2022). Number of daily readers of the leading newspapers in Spain in 3rd quarter 2021 (in 1,000s) [Graph]. *Statista*. Consultado el 9 de diciembre de 2022 en <https://www-statista-com.eul.proxy.openathens.net/statistics/436643/most-read-newspapers-in-spain/>

Anderson, Christopher W. (2011). Between creative and quantified audiences: Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms. En: *Journalism*, Vol.12, n° 5, 550-566. DOI:10.1177/1464884911402451

Axel Springer (2022). ma 2020 Pressemedien II: reach of national daily newspapers in Germany (in million readers) [Graph]. *Statista*. Consultado el 14 de diciembre de 2022 en <https://www.statista.com/statistics/417363/national-daily-newspapers-reach-in-germany/>

Blumer, Jay G. (2010). Foreword. En: *Journalism Studies*, Vol.11, n° 4, 439-441. DOI:10.1080/14616701003802519.

Boczkowski, Pablo J.; Mitchelstein, Eugenia y Matassi, Mora (2018). «News comes across when I'm in a moment of leisure»: Understanding the practices of incidental news consumption on social media. En: *New Media and Society*, Vol.20, n° 10, 3523-3539. DOI:10.1177/1461444817750396.

- Broersma, M. (2019). Audience Engagement. En: *The International Encyclopedia of Journalism Studies*, 1-6. DOI:10.1002/9781118841570.iej0060.
- Bunce, M. (2019). "Management and resistance in the digital newsroom". En: *Journalism*, Vol.20, n° 7, 890-905. DOI: 10.1177/1464884916688963.
- Cherubini, Federica y Nielsen, Rasmus Kleis (2016). *Editorial analytics: How media are developing and using audience data and metrics*. Oxford: Reuters Institute.
- Cohen, Nicole S. (2019). At Work in the Digital Newsroom. En: *Digital Journalism*. Routledge, Vol.7, n° 5, 571-591. DOI:10.1080/21670811.2017.1419821.
- Corzo, Silvia María y Salaverría, Ramón (2019). Medios nativos digitales y analíticas web: cómo interviene el conocimiento de la audiencia en la construcción de noticias. En: *La innovación de la innovación: Del medio al contenido predictivo. Actas del III simposio internacional sobre gestión de la comunicación*. A Coruña: XESCOM.
- Curran, James (2010). The future of journalism. En: *Journalism Studies*, Vol.11, n° 4, 464-476. DOI:10.1080/14616701003722444.
- Van Dijck, Josçe y Poell, Thomas (2013). Understanding social media logic. En: *Media and Communication*, Vol.1, n° 1. DOI:10.12924/mac2013.01010002.
- Domingo, David (2019) Journalism, social media, and online publics. En: Karin Wahl-Jorgensen y Thomas Hanitzsch (eds.), *The Handbook of Journalism Studies*. Londres: Routledge.
- Etter, Michael; Ravasi, Davide y Colleoni, Elanor (2017). Social Media and the Formation of Organizational Reputation. En: *Academy of Management Review*, Vol.44, n° 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>.
- Ferrer-Conill, Raul y Tandoc, Edson C. (2018). The Audience-Oriented Editor: Making sense of the audience in the newsroom. En: *Digital Journalism*. Routledge, Vol.6, n° 4, 436-453. DOI:10.1080/21670811.2018.1440972.
- Fletcher, Richard y Nielsen, Rasmus Kleis (2018). Are people incidentally exposed to news on social media? A comparative analysis. En: *New Media and Society*, Vol.20, n° 7, 2450-2468. DOI:10.1177/1461444817724170.
- Hanusch, Folker y Tandoc, Edson C. (2017). Comments, analytics, and social media: The impact of audience feedback on journalists' market orientation. En: *Journalism*, Vol.20, n° 6, 1-19. DOI:10.1177/1464884917720305.
- Hermida, Alfred; Fletcher, Fred; Korell, Darryl y Logan, Donna (2012). Share, like, recommend: Decoding the social media news consumer. En: *Journalism Studies*, Vol.13, n° 5-6 815-824. DOI:10.1080/1461670X.2012.664430.
- Hermida, Alfred y Mellado, Claudia (2020). Dimensions of Social Media Logics: Mapping Forms of Journalistic Norms and Practices on Twitter and Instagram. En: *Digital Journalism*, Vol.8, n° 7, 864-884. DOI:10.1080/21670811.2020.1805779.

Jensen, L. K. (2021). *Maybe News Isn't Where the Money Is, Products in Publishing*. Consultado el 25 de noviembre de 2022 en <https://productsinpublishing.com/perhaps-news-isnt-where-the-money-is/>

Justel Vázquez, Santiago; Micó Sanz, Josep-Lluis y Sánchez-Marín, Guillem (2016). Media and public interest in the era of web analytics: A case study of two Spanish leading newspapers. En: *Profesional de la información*, Vol.25, n°6, 859-868. DOI:10.3145/epi.2016.nov.03.

Justel-Vázquez, Santiago; Laferrara, Valentina y Micó-Sanz, Josep-Lluis (2022). Journalism and analytics: the tension between journalistic criteria and data. Berta García-Orosa, Sara Pérez-Seijo, y Ángel Vizoso (eds.), *Emerging practices in the age of automated digital journalism: models, languages, and storytelling*. Nueva York: Routledge.

Kiesow, Damon (2018) What it takes to shift a news organization to reader revenue. *American Press Institute*. Consultado el 24 de noviembre de 2022 en <https://www.americanpressinstitute.org/reader-revenue/what-it-takes-to-shift-a-news-organization-to-reader-revenue/single-page/>

Konieczna, Magda y Robinson, Sue (2014). Emerging news non-profits: A case study for rebuilding community trust?. En: *Journalism*, Vol.15, n°8, 968-986. DOI:10.1177/1464884913505997.

Lawrence, R. G.; Radcliffe, D. y Schmidt, T. R. (2018). Practicing Engagement: Participatory journalism in the Web 2.0 era. En: *Journalism Practice*. Vol.12, n°10, 1220-1240. DOI:10.1080/17512786.2017.1391712

Lee, Angela M.; Lewis, Seth C. y Powers, Matthew (2014). Audience Clicks and News Placement: A Study of Time-Lagged Influence in Online Journalism. En: *Communication Research*, Vol.41, n°4, 505-530. DOI:10.1177/0093650212467031.

Lee, Jayeon (2016). Opportunity or risk? How news organizations frame social media in their guidelines for journalists. En: *Communication Review*, Vol.19, n°2, 106-127. DOI: 10.1080/10714421.2016.1161328.

Lewis, Seth C.; Holton, Avery E. y Coddington, Mark (2014). Reciprocal Journalism. En: *Journalism Practice*, Vol.8, n°2, 229-241. DOI:10.1080/17512786.2013.859840.

Lindén, Carl-Gustav; Villi, Mikko; Lehtisaari, Katja y Grönlund, Mikko (2022). From Clicks and Time Spent to Value Creation. En: Manninen, Ville J. E., Mari K. Niemi y Anthony Ridge-Newman (eds.) *Futures of Journalism*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI:10.1007/978-3-030-95073-6_21.

Lischka, Juliane A. y Messerli, Michael (2016). Examining the benefits of audience integration: Does sharing of or commenting on online news enhance the loyalty of online readers? En: *Digital Journalism*. Routledge, Vol.4, n°5, 597-620. DOI:10.1080/21670811.2015.1068128.

- Macgregor, Phil (2007). Tracking the online audience: Metric data start a subtle revolution. En: *Journalism Studies*, Vol.8, n°2, 280-298. DOI:10.1080/14616700601148879.
- Mersey, Rachel Davis; Malthouse, Edward C. y Calder, Bobby J. (2010). Engagement with online media. En: *Journal of Media Business Studies*, Vol.7, n°2, 39-56. DOI:10.1080/16522354.2010.11073506.
- Mishina, Yuri; Block, Emily S. y Mannor, Michael J. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. En: *Strategic Management Journal*, Vol.33, n°5, 459-477. DOI: 10.1002/smj.958.
- Mitchelstein, Eugenia y Boczkowski, Pablo J. (2009). Between tradition and change: A review of recent research on online news production. En: *Journalism*, Vol. 10, n°5, 562-586. DOI: 10.1177/1464884909106533.
- Mitchelstein, Eugenia y Boczkowski, Pablo J. (2018). Juventud, estatus y conexiones. Explicación del consumo incidental de noticias en redes sociales. En: *Revista Mexicana de Opinión Pública*. Universidad Nacional Autónoma de México, n°24, 131. DOI:10.22201/fcpys.24484911e.2018.24.61647.
- Napoli, Philip M. (ed.) (2011). *Audience evolution: new technologies and the transformation of media audiences*. Nueva York: Columbia University Press.
- Napoli, Philip M. (2012). Audience evolution and the future of audience research. En: *JMM International Journal on Media Management*, Vol.14, n°2, 79-97. DOI:10.1080/14241277.2012.675753
- Nelson, Jacob L. (2019a). Currencies Cannot Change. En: *Social Media and Society*, Vol.5, n°3. DOI:10.1177/2056305119856707.
- Nelson, Jacob L. (2019b). The next media regime: The pursuit of ‘audience engagement’ in journalism. En: *Journalism*, Vol.22, n°9, 2350-2367. DOI:10.1177/1464884919862375.
- Nelson, Jacob L. y Webster, James G. (2016). Audience Currencies in the Age of Big Data. En: *JMM International Journal on Media Management*. Vol.18, n°1, 9-24. DOI:10.1080/14241277.2016.1166430.
- Newman, Nic (2021). *Journalism, Media and Technology Trends and Predictions 2021*. Oxford: Reuters Institute.
- Nguyen, An (2013). Online News Audiences: The challenges of web metrics. En: Allan, S. y Fowler-Watt, K. (eds.), *Journalism: New Challenges*. Poole: Centre for Journalism & Communication Research, Bournemouth University.
- O’Connor, Arthur J. (2013). The Power of Popularity: An Empirical Study of the Relationship Between Social Media Fan Counts and Brand Company Stock Prices. En: *Social Science Computer Review*, Vol.31, n°2, 229-235. DOI:10.1177/0894439312448037.

Ofcom (2022). Daily newspapers most used for news in the United Kingdom (UK) as of March 2022 [Graph]. *Statista*. Consultado el 14 de diciembre de 2022 en <https://www.statista.com/statistics/376224/leading-daily-newspapers-used-for-news-in-the-uk/>

Ott, L. y Theunissen, P. (2015). "Reputations at risk: Engagement during social media crises. En: *Public Relations Review*, Vol.41, n°1, 97-102. DOI:10.1016/j.pubrev.2014.10.015.

Petre, Caitlin (2015). *The Traffic Factories: Metrics at Chartbeat, Gawker Media, and The New York Times*. Nueva York: Columbia University. doi:10.7916/D80293W1.

Picard, Robert G. (2001). Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturns in nine developed nations. En: *Journal of Media Economics*, Vol.14, n°1, 1-14. DOI:10.1207/S15327736ME1401_01.

Prima Online (2022). Leading news websites in Italy in November 2021, by number of daily users (in thousands) [Graph]. *Statista*. Consultado el 14 de diciembre de 2022 en <https://www.statista.com/statistics/729607/top-15-news-websites-in-italy/>

Ross Arguedas, Amy A.; Badrinathan, Sumitra; Mont'Alverne, Camila; Toff, Benjamin; Fletcher, Richard y Nielsen, Rasmus Kleis (2022). «It's a Battle You Are Never Going to Win»: Perspectives from Journalists in Four Countries on How Digital Media Platforms Undermine Trust in News. En: *Journalism Studies*, Vol. 23, n°14, 1821-1840. DOI:10.1080/1461670X.2022.2112908.

Sacco, Vittoria y Bossio, Diana (2017). Don't Tweet This!: How journalists and media organizations negotiate tensions emerging from the implementation of social media policy in newsrooms. En: *Digital Journalism*. Vol.5, n°2, 177-193. DOI:10.1080/21670811.2016.1155967.

Siles, Ignacio y Boczkowski, Pablo J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. En: *New Media and Society*, Vol. 14, n°8, 1375-1394. DOI:10.1177/1461444812455148.

Sintes-Olivella, Marçal; Franch, Pere; Yeste-Piquer, Elena y Zilles, Klaus (2022). Europe Abhors Donald Trump: The Opinion on the 2020 U.S. Presidential Elections and Their Candidates in the European Newspapers. En: *American Behavioral Scientist*, Vol.66, n°1, 61-85. DOI:10.1177/00027642211005534.

Suenzo, Facundo, Boczkowski, Pablo J. y Mitchelstein, Eugenia (2020). The crisis of the written press: A bibliographical review to rethink it from Latin America. En: *Cuadernos.info*, n°47, 1-25. DOI:10.7764/CDI.47.1867.

Tandoc, Edson C. (2014). "Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. En: *New Media and Society*, Vol.16, n°4, 559-575. DOI:10.1177/1461444814530541.

Tandoc, Edson C. (2015). Why Web Analytics Click: Factors affecting the ways journalists use audience metrics. En: *Journalism Studies*, Vol.16,nº6, 782-799. DOI:10.1080/1461670X.2014.946309.

Tandoc, Edson C. y Maitra, Julian (2018). News organizations' use of Native Videos on Facebook: Tweaking the journalistic field one algorithm change at a time. En: *New Media and Society*, Vol. 20, nº5, 1679-1696. DOI:10.1177/1461444817702398.

Tandoc, Edson C. y Thomas, Ryan J. (2015). The Ethics of Web Analytics: Implications of using audience metrics in news construction. En: *Digital Journalism*, Vol.3, nº2, 243-258. DOI:10.1080/21670811.2014.909122.

Tewksbury, David; Weaver, Andrew J. y Maddex, Brett D. (2001). Accidentally informed: Incidental news exposure on the World Wide Web. En: *Journalism & mass communication quarterly*, Vol.78, nº3, 533-554. DOI:10.1177/107769900107800309.

Thurman, Neil (2018). Social Media, Surveillance, and News Work: On the apps promising journalists a «crystal ball». En: *Digital Journalism*. Routledge, Vol.6, nº1, 76-97. DOI:10.1080/21670811.2017.1345318.

Tuñez-López, Miguel; García, José Sixto y Guevara-Castillo, Melitón (2011). Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. En: *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, Vol.14, nº1, 53-65. DOI:10.5294/pacla.2011.14.1.3.

Vázquez-Herrero, Jorge; Negreira-Rey, María-Cruz y Zago, Gabriela (2022). Young audience wanted! Journalism looks to the future. En: Berta García-Orosa, Sara Pérez-Seijo, y Ángel Vizoso (eds.), *Emerging practices in the age of automated digital journalism: models, languages, and storytelling*. Nueva York: Routledge.

Vu, Hong Tien (2013). The online audience as gatekeeper: The influence of reader metrics on news editorial selection. En: *Journalism*, Vol.15, nº8, 1094-1110. DOI:10.1177/1464884913504259.

Wang, Qun (2018). Dimensional Field Theory: The adoption of audience metrics in the journalistic field and cross-field influences. En: *Digital Journalism*. Routledge, Vol.6, nº4, 472-491. DOI:10.1080/21670811.2017.1397526.

Welbers, Kasper; van Atteveldt, Wout; Kleinnijenhuis, Jan; Ruigrok, Nel y Schaper, Joep (2016). News selection criteria in the digital age: Professional norms versus online audience metrics. En: *Journalism*, Vol.17, nº8, 1037-1053. DOI:10.1177/1464884915595474.

Yadamsuren, Borchuluun (2009). Incidental exposure to online news in everyday life information seeking context: Mixed Method study. En: *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, Vol.46, nº1, 1-4. DOI:10.1002/meet.2009.14504603107

Anexo

Tabla 1. Lista de países, organizaciones de noticias, nombres y cargos de los entrevistados para el presente estudio.

País	Medio	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Francia	Le Monde	Alexis Delcambre, director editorial adjunto encargado de la transformación digital.	Olivier Laffargue, jefe del servicio de Snapchat/Tik Tok.	Gabriel Coutagne, redactor jefe adjunto encargado de herramientas editoriales y difusión de innovaciones, responsable de Instagram.
	Le Figaro	Benjamin Ferran, director editorial adjunto del sitio web.	Romain Courcier, jefe de Redes Sociales.	Charlotte Parioelle, directora de creación digital.
Reino Unido	The Guardian	Mark Rice-Oxley, editor ejecutivo para el ingreso de los lectores.	Martin Belam, Snippets & Explainers.	-
	The Telegraph	David Knowles, jefe de Redes Sociales.	-	-
Alemania	Frankfurter Allgemeine Zeitung	Donika Lilova, jefa del muro de pago.	Stefanie Michels, jefa Redes Sociales.	Sonja Wippel, responsable de marketing digital - paid social.
	Süddeutsche Zeitung	Christoph Heinlein, jefe de la edición digital.	Britta Schönhüt, jefa de Redes Sociales.	-
Italia	La Repubblica	Francesco Guerrera, jefe editorial adjunto encargado de la cobertura financiera, económica y empresarial.	Sara Bertuccioli, jefa de Redes Sociales.	Marco Seghini, jefe de audiencia y SEO.
	Corriere Della Sera	Daniele Manca, jefe editorial adjunto.	Chiara Severgnini, periodista en Redes Sociales.	Davide Casati, editor digital enfocado en captación de audiencia y desarrollo de suscripciones.
España	El País	Mari Luz Peinado, jefa de Estrategia Digital.	Lucía González, jefa de Desarrollo de Audiencias.	Álvaro Romero Vacas, editor de Redes Sociales.
	El Mundo	Guacimara Castrillo, jefa de Redes Sociales.	Elena Mengual, responsable de SEO y desarrollo de audiencias.	-
	La Vanguardia	Joel Albarrán, Subdirector y defensor del lector.	Noelia Ruano, jefa de Redes Sociales.	Pau Rodríguez, director de marketing.

Fuente: Elaboración propia.