

Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias en medios de comunicación

Autores

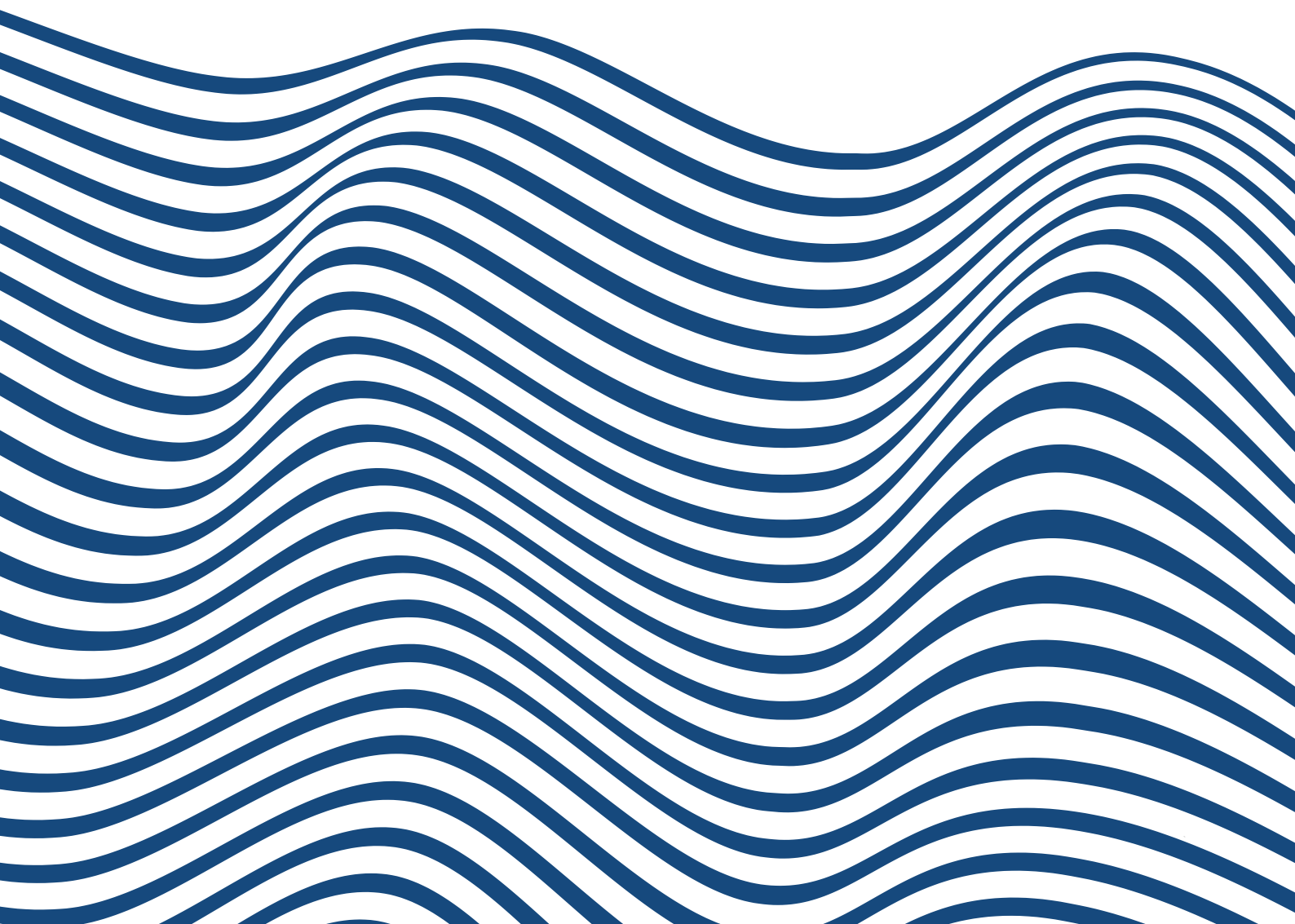
Llúcia Castells-Fos

Lluís Codina

Carles Pont-Sorribes



Cátedra Ideograma-UPF
de Comunicación Política y Democracia



Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias en medios de comunicación

Autores: Llúcia Castells-Fos,
Lluís Codina, Carles Pont-Sorribes

Este trabajo forma parte del proyecto
“**Parámetros y estrategias para incrementar la relevancia de los medios y la comunicación digital en la sociedad: curación, visualización y visibilidad (CUVICOM)**” financiado por MICIU/AEI/ PID2021-123579OB-I00 y por “FEDER/UE”.

Depósito legal: B 6728-2025
DOI: [10.31009/com.2025.01](https://doi.org/10.31009/com.2025.01)

Citación

Castells-Fos, Llúcia; Codina, Lluís; Pont-Sorribes, Carles (2025). Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias en medios de comunicación. Barcelona: UPF. Cátedra Ideograma. <https://doi.org/10.31009/com.2025.01>

Licencia CC BY: MAREA: Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias en medios de comunicación
© 2025 by Llúcia Castells-Fos, Lluís Codina, Carles Pont-Sorribes is licensed under CC BY 4.0



Cátedra Ideograma-UPF
de Comunicación Política y Democracia



CUVICOM
Curación, Visualización y Visibilidad
en la Comunicación Digital

Contexto de la publicación

REINALD BESALÚ
Subdirector de la
Cátedra Ideograma-
UPF de Comunicación
Política y Democracia

Desde su creación en 2018, la Cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia ha tenido como uno de sus objetivos fundamentales difundir a la sociedad saberes, prácticas y recomendaciones para contribuir a un mejor conocimiento y abordaje de los retos a los que se enfrentan los sistemas democráticos. Entre otras actividades de transferencia de conocimiento, publicamos informes en los que presentamos resultados de investigaciones que pueden ser de interés para la toma de decisiones en el ámbito político, social, mediático y empresarial. El informe “Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias en Medios de Comunicación (MAREA)” es un ejemplo de ello.

En un contexto de creciente descrédito de los sistemas democráticos y de las instituciones y organizaciones que los componen y sustentan, los medios no escapan a críticas y a una pérdida notable de credibilidad, factores que se suman y agravan las dificultades que muchos de ellos tienen para hacer viable su modelo de negocio. Prueba de ello son los distintos estudios sobre credibilidad informativa que hemos publicado en la Cátedra, en los que se ha evidenciado que, aunque los formatos informativos de prensa digital escrita y televisivo aún disfrutan de mayor credibilidad que la información recibida por redes sociales, especialmente si ésta proviene de perfiles políticos y no mediáticos, las redes son un espacio cada vez más relevante para acceder a la información y, sobre todo, de propagación masiva de desinformación. Según nuestros estudios, además, la desinformación impacta de forma más intensa en las personas de más edad, y especialmente en las mujeres, lo que los convierte en colectivos altamente vulnerables. A su vez, hemos podido constatar cómo uno de los fundamentos del periodismo de calidad -la citación de fuentes- tiene un impacto nulo en la credibilidad de la información, lo que genera preguntas incómodas sobre los factores que las audiencias consideran relevantes a la hora de evaluar las noticias que reciben.

Ésta última cuestión conecta de forma interesante con una de las líneas de investigación que recientemente hemos abierto en la Cátedra, y que tiene que ver con la prevalencia social del discurso antimedios. Se trata de una narrativa en auge que menoscaba la reputación, la visibilidad y la capacidad de generar *engagement* de los medios, que son precisamente las tres dimensiones que el informe que presentamos incluye en el diseño de la herramienta MAREA. Así, por un lado, se afirma que valores clave de fidelización del público -como la proximidad o la participación-, estarían ausentes de las propuestas de los medios *mainstream*, y que en cambio sí se encontrarían en otras fuentes no estrictamente informativas como son los creadores de contenido o los llamados pseudomedios, gracias a su mayor autenticidad y conexión con las audiencias. Por otro lado, se menosprecian valores que tradicionalmente el público había considerado importantes en la evaluación de la calidad y la reputación de los medios, como el ideal de objetividad o el rigor en el tratamiento de la información. Además, a raíz de la irrupción en el panorama político global de actores de corte populista, ha ganado visibilidad

pública el llamado populismo antimedios, que concibe a los *legacy media* como instituciones al servicio de las élites y, en consecuencia, como organizaciones desconectadas de la realidad y del “pueblo”. Esto llevaría al público a buscar alternativas y condenaría a los medios convencionales a una merecida irrelevancia. Donald Trump es quizá el ejemplo más paradigmático del uso de esta retórica.

Es obvio que los medios de comunicación convencionales no siempre han cumplido satisfactoriamente las funciones democráticas que se les asignan, y que parte de su descrédito social se explica por fenómenos como el *clickbait* y la deriva hacia el entretenimiento, la abundancia de la opinión por encima del conocimiento, la escasa inversión en información de calidad, o sus contribuciones a la difusión de desinformación, prácticas a las que muchos no son ajenos. Sin embargo, todo ello hace aún más evidente la necesidad de garantizar la sostenibilidad de los medios que sí apuestan por la calidad y que, por lo tanto, contribuyen activamente a sustentar y fortalecer la democracia.

Así, el informe que aquí presentamos quiere aportar soluciones para los medios de calidad y sus editores, dando claves para potenciar su orientación hacia los usuarios, realzar su valor diferencial, incrementar su transparencia e impulsar su reconocimiento, para conseguir así mejorar su modelo de negocio y apuntalar su sostenibilidad económica a través de la mejora de la calidad periodística. El trabajo, de fuerte calado, es fruto de la tesis doctoral de Llúcia Castells, asesorada por sus directores, Lluís Codina y Carles Pont-Sorribes, y cuenta con un prólogo de Jose Antonio González Alba, embajador en España de SembraMedia, organización global para el impulso de la sustentabilidad de los medios digitales. Sus resultados y conclusiones serán, sin duda, de gran interés para nuestros lectores y seguidores.

Medios sostenibles, medios independientes

Me pide mi apreciado y admirado amigo Lluís Codina que participe con el prólogo en este informe, que tiene como primera autora a Llúcia Castells y cuenta también con la autoría de Carles Pont, sobre el análisis y la toma de decisiones para la sostenibilidad de los medios de comunicación.

Difícil, desde luego, poder aportar algo nuevo que no se argumente debidamente en tan completa investigación por lo que, más que complementar y enriquecer su lectura con una perspectiva adicional, sirvan estas líneas para ofrecer algo de contexto sobre el tema que se aborda y resaltar la importancia, idoneidad y pertinencia del mismo.

En un panorama mediático cada vez más competitivo y fragmentado, la sostenibilidad económica de los medios de comunicación, y la apuesta que se haga por distintas vías de financiar el proyecto, se ha convertido en un reto crucial para la supervivencia de los mismos. Recuerdo que hace unos años la palabra más utilizada y generalizada en el ecosistema de la industria de los medios era el concepto de innovación, y la necesidad de potenciar modelos innovadores, dentro y fuera de los medios, para conseguir los mismos objetivos de siempre (sociales, culturales, de negocio) pero haciendo las cosas de una manera distinta a cómo se venían haciendo tradicionalmente. Porque, tal y como se hacían, los objetivos no se venían cumpliendo. Había que innovar.

Hoy se sigue poniendo el foco en innovar, sin duda. Pero el debate lleva tiempo centrándose en la diversificación de las vías de ingreso dentro del modelo de negocio del mismo, para conseguir mantener el proyecto entre tanta oferta informativa y de entretenimiento con la que los medios compiten hoy en el ámbito digital. De ahí la anteriormente mencionada pertinencia del presente informe.

Un informe que presenta una potente herramienta, denominada MAREA, para analizar tanto la relevancia como la capacidad del medio para conseguir una audiencia fiel a su consumo, factores que los autores consideran fundamental para conseguir la tan ansiada sostenibilidad.

“Mantener e incrementar la relevancia es imprescindible para la supervivencia de un medio”, se destaca por parte de los autores. No podría estar más de acuerdo.

En la actualidad, los consumidores de noticias tienen acceso a una cantidad abrumadora de información, difícilmente asumible de digerir y asimilar. En este contexto, la relevancia del contenido se vuelve crucial y la relevancia de la propia marca del medio resulta un factor determinante para que más y mejores lectores acudan a dicho medio.

Un medio que ofrece información valiosa y oportuna a su audiencia consigue mayores índices de fidelización, de interacciones con sus contenidos y de permanencia en el sitio para la lectura de dichos contenidos. Y a

través de ellos, una publicidad (como una de las vías de ingreso) seguro más comprometida y de mayor calidad cuya pretensión sea asociarse a este tipo de contenido relevante.

En esencia se trata de eso. Si la pregunta es ¿cómo se consigue ser relevante para sobrevivir?, la respuesta podría ser a través de ganarse de nuevo la confianza de los lectores, de ofrecerle información fundamentalmente útil para su vida, de convertirse en referente en el imaginario del ciudadano cuando éste acude a cualquier tipo de fuente informativa. Y en este apartado, cada vez más generalizada, es la apuesta por un menor número de publicaciones, pero de más calidad. Dicho de otra forma, frente a otros tiempos en los que primaba el volumen, y el “cuantas más noticias mejor”, para generar visitas y clics, y para hacer crecer la factura en publicidad... ahora la relevancia y la referencia se alcanzan a partir de la calidad sobre la cantidad.

Cierto también es que los medios, para subsistir, precisan de la audiencia, de los lectores. Cuanta más, mejor. Pero a su vez, preciso: no sólo necesitamos una audiencia importante en términos cuantitativos, sino también cualitativos. No podemos pretender tener cualquier tipo de audiencia. Si así fuera, seríamos relevantes, seguramente, pero no referentes. Relevantes en el sentido negativo. Nos diferenciaríamos de otros, sí, pero quizá no por aspectos estrictamente positivos y acordes a la filosofía y objetivos de nuestro medio. Por ello, la audiencia, además de ser numerosa, debe de ser ‘buena’. Una audiencia de calidad. Porque sólo así conseguiremos que la fidelidad o engagement con ella sea la que necesitamos. Los lectores acuden a los medios referentes.

Y no sólo con relevancia y fidelización aumentamos las posibilidades de sostenibilidad para nuestro medio. También lo hacemos a través de la transparencia. Porque ésta genera confianza, construye credibilidad. Activos intangibles fundamentales para nuestro nacimiento, crecimiento y adaptación al entorno como medios.

Sin un modelo económico viable, la calidad y la independencia del periodismo pueden verse amenazadas, afectando al derecho de la sociedad y de los ciudadanos a recibir una información veraz.

Un medio, al contrario, que combine adecuadamente la relevancia, la reputación, la visibilidad, la transparencia y la fidelización puede explorar y explotar con éxito diferentes vías de ingreso en su modelo de negocio y ser un valor añadido para anunciantes y marcas, además de foco de atracción de talento para reforzar la calidad del contenido que se ofrece. Y sin duda estarán mejor posicionados para enfrentar los desafíos económicos del sector a través de un modelo sostenible, duradero e independiente.

Mi enhorabuena muy particular a los autores de este trabajo. Porque demuestra el por qué son tan necesarias las investigaciones y las voces de expertos a la hora de vislumbrar hacia dónde deben los medios continuar su camino. Y el presente informe y la herramienta presentada, con seguridad, serán tomadas a conciencia por los responsables de medios. Aquí tienen claves para su negocio que no deben desaprovechar.

JOSE ANTONIO GONZÁLEZ ALBA

Periodista. Embajador de SembraMedia en España

01. Introducción p. 08

02. Objetivos generales y procedimientos p. 10

2.1. Objetivos específicos	10
2.2. Caracterización de la base de datos	10
2.3. Categoría acción	13
2.4. Categoría métrica	15

03. El modelo de análisis de la MAREA p. 18

3.1. Resultados sobre la categoría acción	18
Escala	19
Orientación a usuario	31
Desarrollo organizacional	36
Abandono	40
Valor diferencial	45
Transparencia	47
Reconocimiento	50
3.2. Resultados sobre la categoría métrica	59
Indicadores métricos simples concretos	61

04. Conclusiones p. 67

05. Cómo utilizar la MAREA p. 69

5.1. Tablas de geometría variable	69
5.2. Tabla en forma de hoja de cálculo	69

Bibliografía p. 71

Anexos p. 74

01. Introducción

El objetivo de este informe es presentar la MAREA, una herramienta para analizar la relevancia de un medio así como su capacidad de engagement con sus audiencias. La MAREA está concebida para ser utilizada por los responsables de un medio de comunicación, o bien por analistas externos como investigadores de la academia.

El objetivo es doble: en primer lugar, evaluar y medir el nivel de desarrollo operativo del medio en relación con una serie de acciones que han mostrado su capacidad para potenciar la relevancia y el engagement de un medio de comunicación. En segundo lugar, señalar qué estrategias resultan más prioritarias afrontar si se decide plantear un plan de mejora.

El punto de partida de esta propuesta son las buenas prácticas y recomendaciones extraídas principalmente de una batería de investigaciones, entre ellas una *scoping review* sobre la visión de los *think tanks* de la industria en relación con la sostenibilidad de los medios y un grupo de entrevistas semiestructuradas a expertos y teóricos sobre el tema. De estas investigaciones se deriva una base de la evidencia a la que nos referiremos como «recomendaciones» o «base de datos», según donde pongamos el énfasis en cada caso.

Asimismo, utilizaremos la denominación «expertos» para unificar la denominación de las dos fuentes de información utilizadas: los autores de los informes de los think tanks, y el grupo de académicos y expertos entrevistados. Y finalmente, nos referiremos al modelo de análisis desarrollado y los modelos de activación que resultan como Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias, o MAREA en su acrónimo.

DE LA RELEVANCIA Y EL ENGAGEMENT A LAS DIMENSIONES DE SOSTENIBILIDAD

Los medios de comunicación han perdido el monopolio sobre las audiencias del que disfrutaban antes de la era de internet y la aparición de las redes sociales (Krebs et al., 2021). En este contexto, mantener e incrementar la **relevancia** es imprescindible para la supervivencia de un medio. Y no sólo para los medios de comunicación; sobresalir en el entorno digital es una necesidad compartida por muchos sectores económicos.

El **engagement**, por su parte, es una palabra de difícil traducción, heredada del marketing en redes sociales, que nos sirve para encapsular la necesidad que tienen los medios de comunicación de asegurar la recurrencia y la fidelidad de sus usuarios (Ferrer-Conill y Tandoc, 2018; Nelson y Tandoc, 2019).

Los medios de comunicación necesitan una audiencia cuantitativamente importante y estable que sea la base de generación de ingresos para subsistir. Nuestra propuesta es que, mejorando la relevancia y el engagement, los responsables de los medios pueden construir un modelo sostenible económicamente. En una cierta distribución de roles, la relevancia del medio asegura el acceso a las noticias de audiencia, y el engagement, por su parte, consigue su fidelización como requisito previo para una monetización durable en el tiempo, bien sea directa a través de suscripciones, o indirecta con la venta de espacios publicitarios.

La relevancia y el engagement necesitan, sin embargo, de suficiente concreción para poder ser activados en el día a día de los profesionales de los medios (Castells-Fos et al., 2022), tal y como se propone mediante la MAREA. Con el fin de responder a esta necesidad, proponemos desagregar el concepto de relevancia en dos dimensiones: (1) **reputación** y (2) **visibilidad**.

Respecto al concepto de engagement, decidimos enfocarnos en una de sus dimensiones, (3) la **fide-**

lización de audiencias, dado que es el aspecto que mayor relación presenta con la sostenibilidad económica de los medios (Castells-Fos et al., 2023).

Así pues, para nuestros análisis, los conceptos de relevancia y engagement se concretan en (1) **reputación**, (2) **visibilidad** y (3) **fidelización** de audiencias. A estas tres dimensiones fundamentales las denominaremos, a partir de ahora, «**Dimensiones de Sostenibilidad Consideradas**» o **DSC**.

Las tres dimensiones propuestas han mostrado tener un impacto positivo en la generación de **ingresos** de los medios de comunicación. Por tanto, se considera que si los medios definen estrategias, líneas de actuación y objetivos expresamente dirigidos a incrementar su reputación, su visibilidad y la fidelización de sus audiencias, estarán contribuyendo de forma decisiva a la sostenibilidad de sus organizaciones.

Reputación, visibilidad y fidelización de audiencias están profundamente interrelacionadas. La reputa-

ción se vincula a la fidelización a través de la confianza (Villafañe et al., 2020), y «se caracteriza por el grado de conocimiento con que cuenta una determinada organización» (*ibidem*, p. 5). Es decir, se relaciona con su notoriedad, y, a través de esta, con su alcance o visibilidad, dado que la reputación impacta positivamente en la *findability* de un medio a través del conocimiento de marca (Gundlach y Hofmann, 2021). Finalmente, la mejora de la visibilidad, mediante la multiplicación de formatos, facilita el consumo recurrente y, en consecuencia, la fidelización de la audiencia (Schulte, 2021).

En el siguiente gráfico vemos cómo de los dos conceptos clave para la sostenibilidad de los medios —relevancia y engagement—, surgen las tres dimensiones que permiten operacionalizar un impacto positivo en su viabilidad financiera.

Gráfico 1: De los conceptos de relevancia y engagement a las tres dimensiones de sostenibilidad consideradas



02. Objetivos generales y procedimientos

La base de la evidencia con la que trabajamos la componen un conjunto amplio de recomendaciones sobre cómo activar la **reputación**, la **visibilidad** y la **fidelización** de audiencias, que se han sistematizado para conformar los modelos de activación de la relevancia y el engagement de audiencias en el **modelo MAREA**. Sus objetivos principales son los siguientes:

- Presentar un **modelo de evaluación** del nivel de activación de la reputación, la visibilidad y la fidelización de audiencias, que permita a los medios no solamente conocer su situación respecto a las dimensiones analizadas, sino también facilitar la toma de decisiones.
- Formular, a partir del conocimiento de la situación de partida, una metodología de **priorización de las activaciones a realizar**, en función de su impacto potencial en cada una de las DSC.
- Proponer una definición a **nivel operativo** de las tres DSC: **reputación, visibilidad y fidelización**.
- **Actuar** como guía heurística, es decir, como una forma de averiguación o descubrimiento. La justificación del interés de cada indicador, entonces, debe formar parte de su ficha descriptiva.
- **Analizar**, por parte de actores externos, la situación de uno o varios medios. Sería el caso de investigadores de la academia que quieran llevar a cabo análisis sobre medios de comunicación, a efectos de estudios de caso o de análisis comparativos.
- **Ampliar** el conjunto de medios sobre el que se puede aplicar la MAREA. Para ello, debe proponer cuestiones que puedan responderse con información al alcance de la mayoría de los medios, sin realizar inversiones de dinero, y sin una gran exigencia de dedicación temporal. Los medios con un cierto tamaño organizativo suelen disponer de equipos de análisis que cumplen todos o parte de los objetivos que se propone esta investigación. Los medios con recursos limitados, en cambio, no suelen disponer de esta capacidad; es aquí donde la MAREA tiene su campo natural de aplicación. Se da la circunstancia de que la mayoría de los medios, en el panorama actual, caen en esta segunda categoría, por lo que la MAREA en realidad puede ser útil a una mayoría objetiva de medios.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La MAREA persigue los siguientes objetivos específicos:

- **Evaluar** la situación de un medio de comunicación. Desde el punto de vista del emprendimiento, es una herramienta que pretende facilitar el autoexamen de la situación mediante una toma de datos que permita establecer un punto de partida para la definición de planes de mejora.
- **Medir** el nivel de desarrollo operativo del medio en una escala que le permita compararse frente a una organización ideal, aquella que cumpla la totalidad de las recomendaciones analizadas.

2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS

La base de datos que hemos utilizado contiene recomendaciones de dos categorías excluyentes: métricas y acciones. La naturaleza de cada tipo de recomendación requiere un tratamiento particular y juega un rol muy diferente dentro del modelo de activación, lo que se refleja en el gráfico 2.

Gráfico 2: Clasificación de la base de datos y objetivos por categoría



Como se detalla más adelante, las recomendaciones de la categoría acción nos permiten conocer el nivel de desarrollo de las DSC —reputación, visibilidad y fidelización de audiencias—, además de establecer prioridades para el diseño de un plan de activación de dichas dimensiones. Por otro lado, las métricas ayudarán a los medios a establecer un punto de partida, a partir del cual evaluar la efectividad de los planes de mejora que se podrían activar como consecuencia de la aplicación de la MAREA.

Antes de entrar a considerar los métodos utilizados para analizar las categorías acción y métrica, corresponde tener en cuenta ciertas características definitorias de la base de datos que construye el modelo de evaluación. Se trata de las siguientes: inhomogeneidad, usabilidad, desagregación, diversidad, granularidad y facticidad. Se explican a continuación:

- **Inhomogeneidad.** Esta es seguramente la propiedad más importante, y creemos que es también su principal virtud. La base de datos no es homogénea, y seguramente es muy conveniente que no lo sea porque aporta una deseable triangulación.

En primer lugar, proviene de dos fuentes diferentes. Por una parte, una *scoping review* de informes publicados por think tanks de la industria de los medios; por otra, entrevistas semiestructuradas con académicos y expertos. Esto hace que el nivel de definición de las recomendaciones sea dispar, lo que se ha reducido parcialmente por un importante esfuerzo de sistematización e in-

terpretación como parte del proceso inductivo aplicado.

En segundo lugar, los resultados arrojan indicadores de cualidades muy diferentes, que implican desde decisiones de estrategia organizacional hasta la valoración de compra de una herramienta informática.

La inclusión de elementos tan asimétricos dentro del modelo de activación viene dada por su único punto en común, que el equipo de investigadores ha decidido privilegiar; esto es, el impacto positivo de todas las recomendaciones en la sostenibilidad de las organizaciones periodísticas.

- **Usabilidad.** Se trata de proponer una herramienta usable, ligera, que motive y no disuada por la dificultad del análisis. En este sentido, por ejemplo, si dos métricas miden algo similar, se optará por una sola de ellas. El objetivo no es necesariamente realizar una auditoría del medio, sino que los interesados dispongan de una *checklist* sobre una lista de indicadores que les permita entender el nivel de desarrollo de la operación en el medio.
- **Desagregación.** Para completar el proceso inductivo se ha debido llevar a cabo un proceso sistemático de desagregación de las recomendaciones. Como ejemplo ilustrativo de esta operación, un informe del Tow Center (McKisson y Pallack, 2021) propone: «*At the most basic level, this includes an email management tool, a payment tool*

that will process recurring payments, and a customer relationship management tool». En la matriz aparecerán esto aparecerá como tres recomendaciones: un gestor de *emailing*, una herramienta de pago y un *software* para gestionar clientes.

- **Diversidad.** Se considera que los medios que utilicen la matriz de análisis ya intentan monetizar de alguna manera su audiencia, bien con publicidad, bien directamente —sea a través de suscripciones, membresías u otras formas de mecenazgo—. En este caso, se debe tener en cuenta que no todos los indicadores tendrán relación con todas las fuentes de ingreso. Por esta razón, se ha incorporado un factor de impacto según el número de fuentes de ingreso afectadas.
- **Granularidad.** La operatividad de los indicadores no va en contra de un necesario nivel de granularidad adaptativo. Dicho de otro modo, es posible aplicar un nivel de grano fino a cada indicador en una misma propuesta que tenga un calendario de realización razonable. Sería, por ejemplo, el caso del que ayuda a valorar la presencia en redes sociales. Este indicador colabora sin duda a operacionalizar el parámetro del que depende, pero en el nivel de trabajo propio de la MAREA no corresponde detallar las acciones que se requieren para hacer efectiva esa presencia en la red.

A efectos de que la MAREA tenga viabilidad, como elemento de análisis y toma de decisiones, es necesario que los indicadores se mantengan en el nivel suficiente para alertar a los responsables de la toma de decisiones, junto con aportarles elementos básicos de toma de decisión. El desarrollo de las acciones que luego se adopten —o no— requiere una vía independiente.

- **Facticidad.** Los indicadores de acción y las métricas recomendadas deben ser factibles. Esto ha provocado el descarte de tan solo tres recomendaciones de acción de la base de datos original, que veremos a continuación.

En cuanto a las métricas —tal y como se expone más adelante al hablar de su proceso de elabo-

ración—, se descartan algunas, por inconcretas o porque requieren de una dotación presupuestaria elevada *ad hoc* para la extracción del dato, como sería el caso de las investigaciones cualitativas.

En el proceso de síntesis de las recomendaciones se decidió descartar tres recomendaciones de acción, mencionadas una vez cada una, de entre las 337 que recoge la base de datos:

- 1) Realizar adquisiciones de medios con el objetivo de escalar audiencias (Newman, 2021): el informe de Reuters señalaba esta tendencia entre los grandes medios. La descartamos dada su inviabilidad para los pequeños emprendimientos periodísticos, que constituyen la mayoría del público objetivo de la MAREA.
- 2) Solicitar proactivamente la renovación de la suscripción (Sonderman y Vargo, 2021): descartada por contradecir de alguna manera una recomendación mayoritaria a favor de facilitar la automatización, siempre que se facilite igualmente la baja de la suscripción cuando el usuario lo requiera.
- 3) Tener un acuerdo con Google para el pago de noticias (ADEPA, 2021): siguiendo el mismo criterio que en el primer caso, esta recomendación se aplicaría solo a los medios con mayor tamaño.

A continuación, se detallan los procesos de elaboración aplicados a la base de datos que han permitido, pese a la inhomogeneidad señalada anteriormente, sistematizarlos y presentarlos de forma uniforme. Han sido procesos complejos que han involucrado operaciones de análisis y síntesis que es conveniente puntualizar en pro de la transparencia, pero también porque aportan un carácter heurístico que puede ayudar a otros investigadores que necesiten diseñar investigaciones similares.

2.3. CATEGORÍA ACCIÓN

Las recomendaciones categorizadas como acciones son la base de la definición operativa de las DSC: reputación, visibilidad y fidelización de audiencias.

El proceso inductivo que articula el modelo de evaluación propuesto en la MAREA arranca con un proceso de síntesis de recomendaciones, contenidas en la base de datos, que resultan en indicadores de acción. Estos agrupan de forma coherente a las recomendaciones a partir de criterios de similitud.

A continuación se reúnen los indicadores en parámetros, es decir, se detectan indicadores que forman parte de la misma familia. Esto sirve no sólo como clarificación conceptual, sino también para calcular la fuerza relativa de cada indicador en base a los factores de impacto que se detallan más adelante. En el gráfico 3 se presenta el proceso aquí expuesto.

Los indicadores que sintetizan estas acciones recomendadas son unitarios, para permitir realizar preguntas o chequeos indivisibles. Junto con las preguntas de chequeo se propondrán unos valores de respuesta y la medición de dichos valores, dado que



uno de los objetivos de la investigación es que los responsables de un medio puedan medir el nivel de desarrollo que alcanza su organización en cuanto a la activación de las DSC. En este sentido, podemos decir que las recomendaciones de la categoría acción miden el nivel de activación de las tres dimensiones.

El modelo de evaluación se ha configurado con preguntas de chequeo que admiten dos tipologías de respuesta: 1) respuestas binarias que se contestan con Sí/No; 2) respuestas de selección múltiple, que se resuelven con la selección de una o varias opciones de una lista cerrada o semiabierta:

- **Respuestas binarias.** Consisten en preguntas cuya respuesta sólo puede tener dos valores, como presencia/ausencia o Sí/No; por ejemplo: «¿Ha puesto en marcha un proceso de *onboarding* para suscriptores?». La respuesta «Sí» se valora con un 1, y «No» con un 0.
- **Respuestas de selección múltiple.** Son las que se obtienen de preguntas del tipo «¿En qué redes sociales está presente?», en las que se ofrecen varias opciones de respuesta y se añade una opción “otros”.

Cada una de las opciones seleccionadas tendrá un valor igual a 1 dividido entre el número total de opciones. Se obtiene una máxima puntuación de un 1 si se escogen todas las opciones, y una mínima de 0 si no se escoge ninguna.

Pongamos por caso el indicador “formatos” que permite seleccionar hasta 11 opciones. Cada una de las opciones tiene un valor de 0,09 ($1:11 = 0,09$), de esta manera:

- Si se seleccionan todas, la puntuación será 1 ($11 \text{ opciones seleccionadas} \times 0,09 = 1$).
- Si no se selecciona ninguna opción, la puntuación será 0 ($0 \text{ opciones seleccionadas} \times 0,09 = 0$).
- Si se seleccionan, por ejemplo 6, la puntuación obtenida será 0,54 ($6 \text{ opciones seleccionadas} \times 0,09 = 0,54$).

En el proceso de síntesis que resulta en la definición de un indicador de acción, impactan tres factores que permiten otorgar a cada indicador un peso relativo y diferencial respecto al resto, lo que se ha presentado anteriormente como **factores de fuerza**, en adelante, FdF. Los FdF explican de forma clara qué indicadores de acción —como conjunto de acciones— puede priorizar un medio para activar y, por tanto, mejorar su reputación, su visibilidad digital y/o su capacidad de fidelizar la audiencia. Los tres **factores de fuerza** o **FdF** detectados son:

- **FdF 1: Repetición.** Está basado en el número de menciones que un indicador tiene en la base de datos. Esto indica que más expertos consultados coinciden. Este mayor consenso alrededor de una recomendación es considerada como un indicador de su importancia.
- **FdF 2: Dimensionalidad.** Aparece en función del número de dimensiones sobre las que impacta el indicador. Es el caso de los formatos que impactan en la reputación —como formatos innovadores—, en la visibilidad —maximizando el alcance— y en la fidelización —consiguiendo adaptarse a la forma de consumir de los usuarios—. Se considera que un indicador de acción tendrá más impacto en función del número de dimensiones que puede afectar.
- **FdF 3: Monetización.** Surge en función del impacto sobre las dos principales fuentes de ingreso identificadas a efectos de esta investigación: publicidad y usuarios de pago. En esta última se incluyen las diferentes formas de contribución que generan ingresos en los medios sin ánimo de lucro. Se considera más importante un indicador que impacte en más de una fuente de ingreso.

Gracias a los FdF podemos caracterizar de una manera muy potente a cada indicador, de modo que, además de su caracterización intrínseca, añadimos la fuerza de la evidencia (FdF 1) y la de su importancia (FdF 2 y 3).

A continuación se expone la metodología de aplicación de los FdF:

- **FdF 1 Repetición:** Se parte de la consideración de los parámetros. Cada parámetro contiene uno o más indicadores, y cada uno de estos está informado con el número de repeticiones o menciones que se ha encontrado en la base de datos. Por tanto, se puede calcular el promedio de menciones que aportan los indicadores de un parámetro. Este procedimiento se realiza sobre cada parámetro, y no sobre el total de la base de datos, para mantener una mayor coherencia de la información al comparar indicadores —conjunto de recomendaciones— similares entre sí, dada la disparidad de la base de datos. El promedio obtenido será la medida que marca el nivel de fuerza de cada indicador individual dentro de un parámetro. La fórmula para obtener su FdF será dividir el número de menciones del indicador entre el promedio del parámetro.

Presentamos un ejemplo sobre el parámetro «escala» para mayor claridad. Dicho parámetro contiene 20 indicadores que recogen un total de 116 menciones —ver tabla 2—. Por tanto, en promedio tendríamos que cada indicador se repite 5,8 veces. El peso del FdF de repetición es proporcional; esto es, para establecer un peso a cada indicador, dividiremos el número de menciones entre el propio promedio de menciones (5,8), y obtendremos el peso relativo del indicador dentro del parámetro. Así, tenemos que el indicador «formatos» se menciona 35 veces en la base de datos, por lo que su peso relativo será $35 / 5,8 = 6$. En cambio, el indicador «redes», que se menciona 26 veces, tiene un peso relativo de $26 / 5,8 = 4,5$. En conclusión: a igualdad de los demás factores, cumplir con el primer indicador sería más prioritario para el medio que cumplir con el segundo.

- **FdF 2 Dimensionalidad:** Aplicamos el factor dimensión, que determina una fuerza proporcional al número de dimensiones sobre las que impacta un indicador. El número de dimensiones impactadas se estima en la recomendación de origen incorporada en la base de datos.

El peso de este factor es lineal. Si impacta en una dimensión, el factor es 1; si impacta en dos, el factor es 2; si lo hace en tres, el factor es 3. En la tabla 3 se puede ver la aplicación de la metodología sobre un ejemplo hipotético donde el valor del indicador «redes» es 1. Al aplicar el FdF Dimensionalidad se multiplica este valor por tres, ya que impacta en las tres dimensiones analizadas.

- **FdF 3 Monetización:** Como en el caso anterior, la fuerza del indicador es proporcional al número de fuentes de ingreso que impacta —las consideradas en este estudio son la publicidad y los usuarios de pago en sus diversas modalidades, suscripciones o membresías principalmente—. El criterio para decidir si una recomendación impacta en una o más fuentes de ingreso viene dado, bien por la temática del reporte analizado —como podría ser el caso de *The State of Nonprofit News* (Roseman et al., 2021), dedicado a analizar el estado de medios de comunicación que recurren en su mayoría a donaciones—, bien por la mención expresa —como podría ser el caso de *Punto de Inflexión* (Iastrebner et al., 2021), que recomienda tener una persona dedicada para vender más publicidad—, bien por la interpretación del equipo investigador. El peso es lineal, y el factor se aplica de la misma manera que para el FdF2.

De esta manera, cuando el modelo de análisis se aplica, las preguntas de chequeo arrojan unos resultados que se ponderan en función de los FdF anteriores. Debido a que el FdF Repetición parte de la importancia relativa de un indicador dentro del conjunto de sus similares que conforman un parámetro, el modelo de análisis se aplica por parámetro y no por indicador. Así, la evaluación de cada parámetro arroja un resultado, que se llamará «ideal», en el que un medio cumple el total de recomendaciones relativas a un parámetro —conjunto de indicadores similares—; esto es, tiene activadas todas las posibles palancas de mejora de las dimensiones donde impacte el parámetro analizado.

Esto permitirá comparar el resultado del medio con la situación ideal, lo que evidenciará el margen de mejora y, concretamente, dónde se encuentra ese margen, qué indicadores necesita el medio activar para acercarse a la situación ideal. El resultado del modelo de análisis en la categoría acción debe emitir un balance global de la situación del medio, indicando cuán lejos se encuentra del ideal y dando herramientas de priorización de las acciones.

El modelo de análisis es una guía heurística, por lo que la descripción de cada indicador debe fundamentar su interés y contener información relevante para accionarlo. La ficha de cada indicador contendrá la siguiente información:

- Título del indicador de acción
- Parámetro al que pertenece
- Número de menciones
- Factor/es de fuerza
- Descripción
- Pregunta de chequeo
- Valores de la respuesta.

2.4. CATEGORÍA MÉTRICA

La principal aportación de la MAREA, consiste de manera fundamental en su voluntad de activar en la práctica profesional diaria, de forma ordenada y priorizada, una batería de acciones que contribuyan a construir medios más sostenibles. En este sentido, las métricas juegan un papel secundario. La MAREA quiere dar respuesta a la ineludible y responsable necesidad de medir, utilizando las métricas disponibles por imperfectas que sean (Carlson, 2018).

En esta sección veremos cómo utilizar las métricas como punto de partida —para establecer el estado del que parte un medio, antes de poner en marcha un plan de activación de las dimensiones de sostenibilidad consideradas— y como punto de referencia —para calibrar el avance del plan en un tiempo posterior a su activación—. Siguiendo a Graves y Kelly (2010), se puede trabajar con un conjunto de métricas mientras su margen de error sea el mismo para todos y consistente en el tiempo.

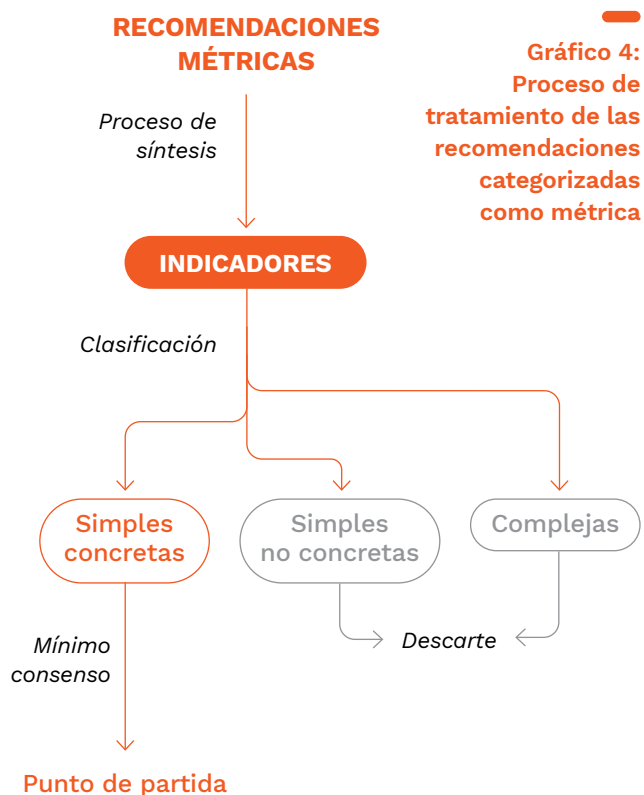
Las métricas identificadas son, en parte, las ya conocidas de la publicidad digital que los expertos aplican para leer su posible huella en la mejora de la reputación, la visibilidad y/o la fidelización. Por ejemplo, y a juicio de los expertos, la métrica «usuarios únicos» sirve para medir tanto la reputación como la visibilidad; los «usuarios recurrentes» sirven para medir las tres dimensiones propuestas. Sin embargo, dichas métricas son insuficientes. Los expertos apuntan a investigaciones cualitativas y *ad hoc* para poder tener una visión completa. Esto nos lleva a la diversidad de recomendaciones métricas recogidas en la base de datos, sobre la que proponemos el siguiente proceso de tratamiento.

Dada la heterogeneidad de la base de datos, las métricas se clasifican en simples o complejas. Serán simples si pueden obtenerse de forma rápida y recurrente, con algún sistema de medición como Google Analytics. Las métricas complejas son aquellas que se extraen de forma puntual y requieren previamente de un proceso de reflexión, elaboración y recursos *ad hoc*, como puede ser el caso de las investigaciones cualitativas o las encuestas.

Dentro de las métricas simples, se diferencian las concretas de las no concretas, dependiendo del grado de precisión con la que se encuentren descritas en la base de datos. Es el caso de «nº de interacciones» frente a «analítica de redes sociales». Con el objetivo de no sobreinterpretar lo que proponen los expertos, descartamos las no concretas. Esto también nos permite proponer una herramienta usable y al alcance de la mayoría de los medios. Así, las métricas simples-concretas son las que utilizaremos para configurar el modelo de análisis en su vertiente de medición. El resto se descarta.

La propuesta metodológica alrededor de las métricas consiste en agrupar las recomendaciones similares en indicadores de medición, de la misma forma que se propuso para la categoría acción. A partir de aquí, se tratará de encontrar un mínimo consenso entre los expertos sobre cuáles son más relevantes. De manera similar a la categoría acción, el número de menciones obtenidas por una recomendación se relaciona con su importancia o evidencia. Se decide establecer este «mínimo consenso» en un número de menciones superior a 1.

Según lo anterior, para la categoría métrica obtendremos indicadores simples y concretos, priorizados por consenso, y ordenados para cada dimensión analizada. El resultado de la medición establecerá un punto de partida para el medio de comunicación. Se denomina así, en primer lugar, porque sirve para establecer el punto a partir del cual el medio decide poner en marcha una serie de acciones y medir su nivel de mejora; y en segundo lugar, porque la propuesta metodológica se basa en métricas de base, a partir de las cuales cada medio puede decidir afrontar mediciones complejas y más completas. El siguiente gráfico representa el tratamiento descrito:



Para proponer indicadores lo más amplios posible —esto es, con el mayor número de menciones en la base de la evidencia—, se articula una serie de agrupaciones conceptuales. Dichas agrupaciones permiten sortear los posibles debates en torno a sus definiciones, propiciados en ocasiones por la propia herramienta de medición, que no aportan mayor calidad en esta investigación.

- «Usuario», «usuario único», «sesiones» o «visitas» se agrupan en el concepto «usuario único», con el fin de diferenciarlo del «usuario recurrente», que sí aparecerá como indicador aparte.
- Los usuarios recurrentes serán la otra gran categorización de los usuarios; se agruparán conceptos como «*superuser*», para dar más consistencia al indicador.
- Las diferenciaciones entre miembros, donantes o suscriptores se considera que no aportan matices sustanciales en cuanto a la elaboración del punto de partida que se propone. Por esta razón, se agrupan en «nº de miembros/suscriptores/donantes».
- Mediciones como «nuevos miembros», «nuevos donantes» o «nuevos suscriptores» se agruparán igualmente con la propuesta de métrica anterior. El motivo es que interesa más aportar consistencia a una métrica, que entender el posible impacto de una publicación concreta —por ejemplo, una exclusiva o una investigación— en la adquisición de nuevos usuarios de pago.
- En línea con lo anterior se agrupan las propuestas como «ingresos» y «promedio de las donaciones», que intentan entender el impacto del medio expresado en donaciones de mayor calado.

De la misma manera que se propuso con la categoría «acción», se propone una descripción de cada indicador con el objetivo de guiar en el proceso de medición, sin entrar en consideraciones sobre criterios de medición marcados por las diferentes herramientas de análisis, como se ha visto en el marco teórico. La ficha de cada indicador contendrá la siguiente información:

- Título del indicador métrico
- Número de menciones
- Dimensiones medidas
- Descripción
- Propuesta de extracción —en los casos en que se precise una herramienta de medición, se pondrá Google Analytics, siguiendo la tendencia mencionada en el marco teórico.

03. El modelo de análisis de la MAREA

En este capítulo, presentamos de manera sistemática el modelo de análisis que valora el nivel de activación de las dimensiones de sostenibilidad consideradas y propone una metodología para priorizar las acciones a poner en marcha, con el fin de mejorar los niveles de reputación, visibilidad y fidelización de audiencias. Las recomendaciones que componen la base de datos pertenecen a dos categorías excluyentes —acciones y métricas—, que exigen tratamientos diferentes. Por esta razón, la sección de resultados que se expone a continuación tratará las recomendaciones categorizadas como acciones y métricas en dos apartados.

Vamos a exponer, mediante fichas sistemáticas, el tratamiento dado a cada una de las dos categorías. Como base del análisis existe, sin embargo, lo que se podría denominar un nivel cero de activación que impregna todas las propuestas contenidas en la MAREA, por lo que se enuncia a continuación y se presupone presente en cada una de las recomendaciones.

NIVEL CERO DE ACTIVACIÓN

En todas y cada una de las recomendaciones prevalecen siempre los valores periodísticos. En caso de contradicción entre algún aspecto de una recomendación en un momento determinado y un valor periodístico, debe prevalecer este. Hay, por tanto, una jerarquía en la cual los valores periodísticos constituyen el nivel superior. ¿Cuáles son estos valores periodísticos? Son los que han establecido el consenso general de los medios de referencia, y que pueden encontrarse en los códigos deontológicos de los propios medios o de los colegios oficiales de periodistas, allá donde los haya. Cada medio, en su entorno, debe atender entonces al conjunto de códigos que le afecta, esto es, a los de su propio medio o los de su colegio u organización nacional profesional. Esta investigación, en particular, se adhiere a los 10 elementos enunciados en la obra seminal de Bill Kovach y Tom Rosenstiel (Kovach y Rosenstiel, 2001).

3.1. RESULTADOS SOBRE LA CATEGORÍA ACCIÓN

La matriz de análisis sintetiza en forma de indicadores las recomendaciones y buenas prácticas extraídas de los informes de los *think tanks* y de los expertos consultados. Estos indicadores, a su vez, se agrupan en parámetros. En la tabla 1 se listan los parámetros que conforman la matriz, junto con el número de indicadores que componen cada uno, y el número de veces que cada indicador aparece mencionado en las fuentes consultadas. Añadimos, además, el promedio de menciones por indicador, lo que constituye en sí mismo un signo de su importancia, tal y como se avanzó en la sección anterior.

El trabajo de extracción de datos y su posterior análisis y síntesis arrojan siete parámetros que contienen un total de 57 indicadores. Estos indicadores recopilan un total de 337 recomendaciones procedentes de la base de datos y categorizadas como acciones.

Los parámetros de la tabla 1 se presentan ordenados por número de menciones. Si bien el de «escala» recoge más de un tercio de las recomendaciones, el consenso de los expertos se evidencia más elevado en torno a los parámetros de «orientación a usuario» y «valor diferencial», con un 10,7 y un 9,3 respectivamente, frente al 5,8 de «escala». Esto indicaría, por un lado, una lista de recomendaciones más acotada y enfocada en el caso de «valor diferencial», y, por otro, la existencia de parámetros donde las posibilidades al alcance de los medios son más diversas, como evidencia el caso de «escala».

A continuación, se describe de forma sistemática cada uno de los parámetros y los indicadores que lo componen. El objetivo de presentar los parámetros de modo sistemático es doble. Por un lado, para reducir ambigüedades, de modo que cada parámetro y cada

Tabla 1: Listado de parámetros de acción

Parámetros de acción	Nº menciones	Nº indicadores	Promedio menciones / indicador
Escala	116	20	5,8
Orientación a usuario	64	6	10,7
Desarrollo organizacional	46	6	7,7
Abandono	32	8	4,0
Valor diferencial	28	3	9,3
Transparencia	26	4	6,5
Reconocimiento	25	10	2,5
Total de menciones	337	57	5,9

indicador queden caracterizados de una forma tan precisa como sea posible. Por otro, para facilitar su adopción por parte de equipos de trabajo, que necesitan asegurar que todos los componentes del equipo entienden lo mismo para los mismos conceptos. Confiamos en que esta doble garantía sirva para asegurar al máximo la transferibilidad de los resultados de la investigación, así como su operacionalización.

Para los diez parámetros de acción identificados, se presenta una breve definición de su finalidad, las fichas de los indicadores que lo componen, y, finalmente, con el fin de ilustrar la aplicación del modelo, se ofrece el resultado del que hemos llamado «ideal», esto es, el cumplimiento de todas las recomendaciones vs. un ejemplo hipotético.

PARÁMETRO «ESCALA»

El parámetro denominado «escala» recoge los indicadores que ayudan a maximizar la presencia del medio en el entorno digital. En la tabla 2 se exponen los 20 indicadores del parámetro con el número de veces que se repite en la base de la evidencia, totalizando 116 menciones, y un promedio de 5,8 menciones por indicador.

Presentamos la ficha sistematizada de cada uno de estos indicadores:

Tabla 2: Indicadores del parámetro «escala»

Escala	Nº menciones
Formatos	35
Redes	26
SEO	17
Estrategia de precios	6
Modo experimentación	5
Sindicación	3
Adquisición	3
Llamadas a la acción	3
Branded content	2
Referidos	2
Agrupación de audiencias	2
Influencers	2
First-party data	2
Perfiles de autor	2
Multilingüismo	1
Accesibilidad	1
Automatización	1
Volumen	1
Prueba gratuita	1
Distribución	1
Total	116

Fitxa 1

Formatos

Escala

Nº menciones	35												
FdF Repetición	6,0												
FdF Dimensión	3												
FdF Monetización	2												
Descripción	Generar diversidad de formatos de distribución.												
Pregunta de chequeo	¿Se ha planificado una política de diversificación y de difusión de formatos producidos a partir de una misma noticia o producción periodística de base, de forma que pueda multiplicarse su alcance? La naturaleza digital de la información por un lado, y los sistemas de tratamiento de la información, por otro, permiten que un mismo contenido de base pueda expresarse de diversas formas y alcanzar a audiencias diferentes.												
Valores de la respuesta	<table border="0"> <tr> <td>1. Website</td> <td>7. Noticia con transcripción de voz</td> </tr> <tr> <td>2. Print</td> <td>8. Google Showcase</td> </tr> <tr> <td>3. E-Paper</td> <td>9. Google Discover</td> </tr> <tr> <td>4. Podcast</td> <td>10. Google News</td> </tr> <tr> <td>5. Newsletter</td> <td>11. Otro (indicar cuál)</td> </tr> <tr> <td>6. App móvil</td> <td></td> </tr> </table>	1. Website	7. Noticia con transcripción de voz	2. Print	8. Google Showcase	3. E-Paper	9. Google Discover	4. Podcast	10. Google News	5. Newsletter	11. Otro (indicar cuál)	6. App móvil	
1. Website	7. Noticia con transcripción de voz												
2. Print	8. Google Showcase												
3. E-Paper	9. Google Discover												
4. Podcast	10. Google News												
5. Newsletter	11. Otro (indicar cuál)												
6. App móvil													

Fitxa 2

Redes

Escala

Nº menciones	26												
FdF Repetición	4,5												
FdF Dimensión	3												
FdF Monetización	2												
Descripción	Conjunto de acciones que tienen el objetivo de maximizar la presencia del medio en las redes sociales con mayor capacidad de alcance en función de sus usuarios. Una parte muy importante de las audiencias accede a las noticias a través de las redes, y no a través del portal del medio.												
Pregunta de chequeo	<p>¿Se ha diseñado una política de presencia continua y amplia en las principales redes sociales con calendarios de publicación y seguimiento en redes?</p> <p>En caso de respuesta afirmativa, indicar las redes en las que el medio dispone de cuentas sobre las que aplica una política de presencia activa, de entre las que se presentan a continuación como las de mayor número de usuarios en el ámbito cultural occidental.</p>												
Valores de la respuesta	<table border="0"> <tr> <td>1. Facebook</td> <td>7. X</td> </tr> <tr> <td>2. YouTube</td> <td>8. LinkedIn</td> </tr> <tr> <td>3. WhatsApp</td> <td>9. Reddit</td> </tr> <tr> <td>4. Instagram</td> <td>10. Medium</td> </tr> <tr> <td>5. TikTok</td> <td>11. Otra (indicar cuál/es)</td> </tr> <tr> <td>6. Telegram</td> <td></td> </tr> </table>	1. Facebook	7. X	2. YouTube	8. LinkedIn	3. WhatsApp	9. Reddit	4. Instagram	10. Medium	5. TikTok	11. Otra (indicar cuál/es)	6. Telegram	
1. Facebook	7. X												
2. YouTube	8. LinkedIn												
3. WhatsApp	9. Reddit												
4. Instagram	10. Medium												
5. TikTok	11. Otra (indicar cuál/es)												
6. Telegram													

Fitxa 3

SEO

Escala

Nº menciones	17
FdF Repetición	2,9
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	La implementación del SEO necesita un doble nivel: el de la redacción, con redactores formados en SEO; pero sobre todo necesita un nivel global para toda la redacción encargado de dirigir y desarrollar una estrategia de SEO.
Pregunta de chequeo	¿El medio cuenta con una o más personas responsables de planificar y dirigir acciones de SEO estratégico a nivel global del medio así como de medir su impacto?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 4

Estrategia de precios

Escala

Nº menciones	6
FdF Repetición	1
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Definir una estrategia de precios para nuevos suscriptores / miembros / usuarios de pago.
Pregunta de chequeo	¿Ha definido una estrategia de precios y descuentos para los nuevos suscriptores o usuarios de pago, de forma que acelere la toma de decisión? Definir una estrategia de descuentos puede facilitar la toma de decisión por parte del usuario. Dicha estrategia debe contemplar un proceso de suscripción que facilite en sí mismo la decisión, por ejemplo dar varias opciones de pago (suscripción anual, trimestral y mensual).
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 5

Modo experimentación

Escala

Nº menciones	5
FdF Repetición	0,9
FdF Dimensión	2 (Visibilidad y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	El modo experimentación no requiere de media labs. Cualquier medio puede experimentar con nuevos servicios, contenidos, diseño de página, formatos multimedia o incluso ofertas de suscripción. El objetivo es emprender un camino de mejora continua y de conocimiento de la audiencia.
Pregunta de chequeo	¿Realiza tests de forma regular? Estos pueden tener un objetivo muy diverso, desde el lanzamiento de un nuevo formato hasta la realización de mejoras a nivel de diseño o nuevas ofertas de suscripción.
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 6

Sindicación

Escala

Nº menciones	3
FdF Repetición	0,5
FdF Dimensión	2 (Reputación y Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Llegar a acuerdos con otros medios para re-publicar contenidos, puede formar parte de una estrategia de ampliación de audiencias.
Pregunta de chequeo	¿Tiene acuerdos con otros medios para re-publicar sus contenidos?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 7

Adquisición

Escala

Nº menciones	3
FdF Repetición	0,5
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Realizar campañas para incrementar el tráfico. Además de las acciones regulares en las redes u otras plataformas, los medios pueden diseñar campañas de promoción de la marca o de los valores del medio, entre otros objetivos.
Pregunta de chequeo	¿Se ha llevado a cabo algún tipo de inversión o de planificación en la realización de campañas en el entorno digital con el objetivo de atraer tráfico y ampliar audiencias de la web del medio?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 8

Llamadas a la acción

Escala

Nº menciones	3
FdF Repetición	0,5
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Resaltar las llamadas a la acción para comunicar de forma regular que el medio necesita del apoyo financiero de la audiencia. Este indicador se refiere a la ubicación óptima de la llamada a la acción en el portal del medio. Esta posición óptima debe consistir en lograr una adecuada visibilidad evitando los banners invasivos.
Pregunta de chequeo	¿Ha implementado frecuentes llamadas a la acción de suscribirse o donar, estando estas en posiciones relevantes y bien visibles de la página?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 9

Branded content

Escala

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	1 (Publicidad)
Descripción	Desarrollar una estrategia de <i>content marketing</i> o <i>branded content</i> . Esto supone crear contenidos financiados por un anunciante que le ayuden a posicionar su marca.
Pregunta de chequeo	¿Ha desarrollado una estrategia de <i>branded content</i> como parte de su oferta a los anunciantes?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 10

Referidos

Escala

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	2 (Visibilidad y Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Tener un programa de referidos para suscriptores. Estos programas pueden poner en marcha procesos de bola de nieve para incrementar suscriptores y ampliar la visibilidad de sus noticias. A modo de ejemplo, y entre otras características, el programa de referidos puede consistir en facilitar al suscriptor el envío y acceso a un número limitado de noticias a familiares o amigos.
Pregunta de chequeo	¿Tiene un programa de referidos que fomente que sus suscriptores recomienden la suscripción a amigos, familiares y colegas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 11

Agrupación de audiencias

Escala

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	1 (Publicidad)
Descripción	Desarrollar acuerdos con otros medios para generar audiencias más atractivas que vender a los anunciantes.
Pregunta de chequeo	¿Tiene acuerdos de colaboración con otros medios para ofrecer a los anunciantes la posibilidad de llegar a audiencias más atractivas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 12

Influencers

Escala

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	2 (Reputación y Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Colaborar con <i>influencers</i> y/o firmas con reconocimiento amplio entre la población. El fenómeno de los <i>influencers</i> es una realidad que los medios pueden aprovechar de forma legítima para su beneficio.
Pregunta de chequeo	¿Colaboran con el medio personas con influencia o cierto nivel de conocimiento o reconocimiento social que puedan sumar sus propias audiencias a la audiencia del medio?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 13

First-party data

Escala

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	1 (Publicidad)
Descripción	Recopilar datos «de propiedad» o <i>first-party data</i> .
Pregunta de chequeo	¿Se generan <i>cookies</i> propias para identificar mejor las audiencias a las que impactar con productos de los anunciantes de forma más precisa?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 14

Perfiles de autor

Escala

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Fomentar la presencia activa del equipo de redacción en redes sociales. Los medios deben definir políticas en relación a la presencia de sus periodistas en las redes. Las políticas pueden incluir la recomendación de participar activamente en redes. Las formas y procedimientos deben consensuarse.
Pregunta de chequeo	¿Se ha diseñado una política de presencia digital que combine los contenidos y el nombre del medio con la identidad digital propia de los miembros del equipo de redacción?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 15

Multilingüismo

Escala

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,2
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Publicar en más de una lengua en determinados contextos nacionales o internacionales. Ampliar la cobertura lingüística puede tener un impacto directo en la ampliación de la base de audiencias. Esto es efectivo en cualquier caso, pero de forma muy específica en comunidades con más de un idioma oficial.
Pregunta de chequeo	¿El medio publica contenidos en más de una lengua en contextos nacionales o internacionales con el fin de obtener nuevas audiencias?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 16

Accesibilidad

Escala

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,2
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	La accesibilidad en el contexto digital se refiere a la construcción de una web sin barreras para determinadas discapacidades o situaciones de discapacidad. Una de las más significativas es la de subtítular los materiales audiovisuales. De forma adicional, favorece la visibilidad de este tipo de contenido al permitir su indexación por los buscadores.
Pregunta de chequeo	En caso de producir contenidos audiovisuales, ¿publican estos materiales con subtítulos (CC) para ampliar sus audiencias?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 17

Automatización

Escala

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,2
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Automatizar la producción de noticias basadas en compilaciones o agregaciones de datos mediante APIs (<i>application programming interface</i>) u otras herramientas simples. La automatización de algunas categorías de noticias, altamente basadas en datos, puede ampliar la capacidad de cobertura del medio. Esto puede mejorar su viabilidad al incrementar su capacidad de producción. Debe haber transparencia en tales casos.
Pregunta de chequeo	¿Publica contenidos noticiables sencillos y de servicio con herramientas de automatización, por ejemplo, meteorología, agenda local, etc.?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 18

Volumen

Escala

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,2
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Definir una estrategia para generar un mayor volumen de contenidos. El volumen no es intrínsecamente bueno, pero en el caso de bajos umbrales de producción, incrementarlo tiene un efecto positivo en la visibilidad del medio. Es decir, los medios deben, al menos, valorar el nivel de producción que realizan teniendo en cuenta el objetivo anterior.
Pregunta de chequeo	En determinadas circunstancias, un medio puede necesitar aumentar el volumen de su producción para al menos igualar la de su mejor competencia o los niveles habituales en su sector. En este caso, ¿ha definido una estrategia que le permita generar un volumen de contenidos suficiente?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 19

Prueba gratuita

Escala

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,2
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	En el caso de medios con muro de pago, consiste en ofrecer un periodo de acceso de prueba gratuito para ganar posibles suscriptores.
Pregunta de chequeo	¿Se han diseñado formas de acceso gratuito mediante campañas o estudios de audiencia para captar nuevos suscriptores?
Valores de la respuesta	Sí / No

Fitxa 20

Distribución

Escala

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,2
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Tener acuerdos de distribución de contenidos con empresas o sociedades (no necesariamente medios de comunicación). Estos acuerdos pueden ayudar a los medios a ampliar sus audiencias.
Pregunta de chequeo	¿Tiene algún acuerdo de colaboración con empresas o instituciones por el cual los contenidos del medio consigan llegar a sus audiencias específicas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ejemplo de aplicación:

A continuación, se presenta el resultado de la matriz aplicado a un ejemplo hipotético, donde se compara el resultado conseguido vs. el idóneo, que supondría cumplir con todas las recomendaciones de la MAREA. El caso hipotético que nos sirve de ejemplo se identifica como «caso», y el resultado de cumplir con todos los requerimientos como «idóneo». Cada medio puede seleccionar todas o parte de las recomendaciones según su perfil concreto. Por simplicidad, se simula un caso donde los responsables del medio dan respuesta a todas las preguntas de chequeo.

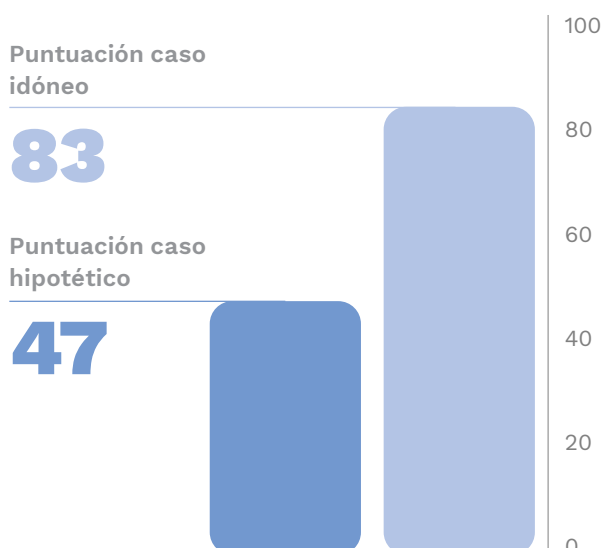
En la tabla 3 se presentan los indicadores con los factores de fuerza (FdF) previamente expuestos en sus fichas —FdF1 o Repetición, FdF2 o Dimensionalidad y FdF3 o Monetización—. En las columnas «Respuesta» vemos la situación de un medio idóneo que cumple todas las recomendaciones vs. las posibles respuestas del caso hipotético. La columna «Idóneo» debajo de «Resultado» nos muestra una puntuación máxima de 82,7 y un total de 47,4 conseguido por el caso hipotético, lo que significa un 57 % de consecución.

Tabla 3: Aplicación del parámetro «escala» sobre un caso hipotético

Escala	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Formatos	1	1	6,0	3	2	36,2	36,2
Redes	1	0	4,5	3	2	26,9	0,0
SEO	1	1	2,9	1	2	5,9	5,9
Estrategia de precios	1	1	1,0	1	1	1,0	1,0
Modo experimentación	1	0	0,9	2	2	3,4	0,0
Sindicación	1	1	0,5	2	2	2,1	2,1
Adquisición	1	0	0,5	1	2	1,0	0,0
Llamadas a la acción	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5
<i>Branded content</i>	1	0	0,3	1	1	0,3	0,0
Referidos	1	1	0,3	2	1	0,7	0,7
Agrupación de audiencias	1	1	0,3	1	1	0,3	0,3
<i>Influencers</i>	1	0	0,3	2	2	1,4	0,0
<i>First-party data</i>	1	0	0,3	1	1	0,3	0,0
Perfiles de autor	1	0	0,3	1	2	0,7	0,0
Multilingüismo	1	0	0,2	1	2	0,3	0,0
Accesibilidad	1	0	0,2	1	2	0,3	0,0
Automatización	1	0	0,2	1	2	0,3	0,0
Volumen	1	1	0,2	1	2	0,3	0,3
Prueba gratuita	1	0	0,2	1	1	0,2	0,0
Distribución	1	1	0,2	1	2	0,3	0,3
Total	-	-	-	-	-	82,8	47,4

En el gráfico 5 se muestra la distancia entre el resultado idóneo y el caso hipotético. El medio que evalúe su situación frente al idóneo que marca la MAREA puede acometer proyectos de mejora, priorizando aquellos indicadores de acción que proporcionen un avance más significativo. En el caso del parámetro «escala» aplicado a este caso, el medio debería empezar por poner en marcha una estrategia de presencia en redes sociales, ya que —como observamos en la tabla anterior— el despliegue completo de este indicador aporta 26,9 puntos del total de 82,8.

Gráfico 5: Resultado del parámetro «escala» aplicado al caso hipotético



PARÁMETRO «ORIENTACIÓN A USUARIO»

El parámetro denominado «orientación a usuario» aglutina los indicadores que tienen como objetivo focalizar en el usuario las actividades del medio de comunicación. En la tabla 4 se recogen los seis indicadores del parámetro con el número de veces que se repiten en la base de la evidencia, totalizando 64 menciones y un promedio de 10,7 menciones por indicador.

A continuación presentamos la ficha de cada uno de estos indicadores:

Tabla 4: Indicadores del parámetro «orientación a usuario»

Orientación a usuario	Nº menciones
Participación	24
Conocimiento de la audiencia	17
Funnel para la mejora continua	9
Personalización	8
Lenguaje cercano	3
Política de comentarios	3
Total	64

Ficha 21

Participación

Orientación a usuario

Nº menciones	24										
FdF Repetición	2,3										
FdF Dimensión	3										
FdF Monetización	2										
Descripción	Fomentar la participación de la audiencia a través de cualquier tipo de canal, tanto digital como analógico.										
Pregunta de chequeo	¿Se han establecido canales o procedimientos que fomenten la participación de la audiencia? Escoja de la lista de opciones aquellas vías de comunicación con el usuario que tiene implementadas.										
Valores de la respuesta	<table border="0"> <tr> <td>1. Comentarios</td> <td>6. Invitación a sugerir temas</td> </tr> <tr> <td>2. Buzón de sugerencias</td> <td>7. Cartas al director</td> </tr> <tr> <td>3. Reuniones con suscriptores</td> <td>8. Encuestas / votaciones</td> </tr> <tr> <td>4. Chatbot</td> <td>9. Otra/s (indicar cuál/es)</td> </tr> <tr> <td>5. Peticiones de colaboración con la redacción</td> <td></td> </tr> </table>	1. Comentarios	6. Invitación a sugerir temas	2. Buzón de sugerencias	7. Cartas al director	3. Reuniones con suscriptores	8. Encuestas / votaciones	4. Chatbot	9. Otra/s (indicar cuál/es)	5. Peticiones de colaboración con la redacción	
1. Comentarios	6. Invitación a sugerir temas										
2. Buzón de sugerencias	7. Cartas al director										
3. Reuniones con suscriptores	8. Encuestas / votaciones										
4. Chatbot	9. Otra/s (indicar cuál/es)										
5. Peticiones de colaboración con la redacción											

Ficha 22

Conocimiento de la audiencia

Orientación a usuario

Nº menciones	17
FdF Repetición	1,6
FdF Dimensión	3
FdF Monetización	2
Descripción	Solicitar retroalimentación de la audiencia a través de cualquier canal con el fin de monitorizar el consumo de los usuarios para analizar sus necesidades e intereses. Conocer los intereses y los valores de la audiencia es un aspecto clave para los medios.
Pregunta de chequeo	¿Aprovecha o crea oportunidades para solicitar retroalimentación de la audiencia acerca de sus intereses informativos y su nivel de satisfacción con los contenidos y servicios que encuentra en el medio? Por ejemplo, a través de encuestas sobre su experiencia de uso de la web, o su nivel de satisfacción cuando se suscribe a una <i>newsletter</i> .
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 23

Funnel para la mejora continua

Orientación a usuario

Nº menciones	9
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	2 (Visibilidad y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Definir un <i>funnel</i> o embudo de conversión (de usuario gratis a usuario de pago) que sirva como base para elaborar un plan de mejora continua de la experiencia web del usuario. Esto implica fundamentalmente analizar comportamientos navegacionales.
Pregunta de chequeo	¿Ha desarrollado un plan de análisis del sitio que le permita estar atento a que la experiencia del usuario sea positiva?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 24

Personalización

Orientación a usuario

Nº menciones	8
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Personalizar la comunicación con el usuario en base a la monitorización de su comportamiento.
Pregunta de chequeo	¿Personaliza la comunicación con el usuario en base a sus preferencias o intereses? Podría ser el caso del envío de <i>newsletters</i> en función de la periodicidad escogida por el usuario, o la selección de temas que se traten en dicha <i>newsletter</i> .
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 25

Lenguaje cercano

Orientación a usuario

Nº menciones	3
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	2 (Reputación y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Utilizar un lenguaje cercano, asequible y adecuado para comunicar con la audiencia característica del medio. Por ejemplo, algunos medios practican el periodismo explicativo. En tal caso, es necesario reflexionar sobre el registro del lenguaje utilizado. Otros medios pueden buscar una audiencia joven en temas relacionados con estilos de vida, etc.
Pregunta de chequeo	En función del tipo de audiencias según el medio o la sección concreta, ¿recomienda a los redactores utilizar un lenguaje cercano o un registro adecuado para comunicar con la audiencia y, por ejemplo, conseguir transmitir de forma sencilla temas complejos?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 26

Política de comentarios

Orientación a usuario

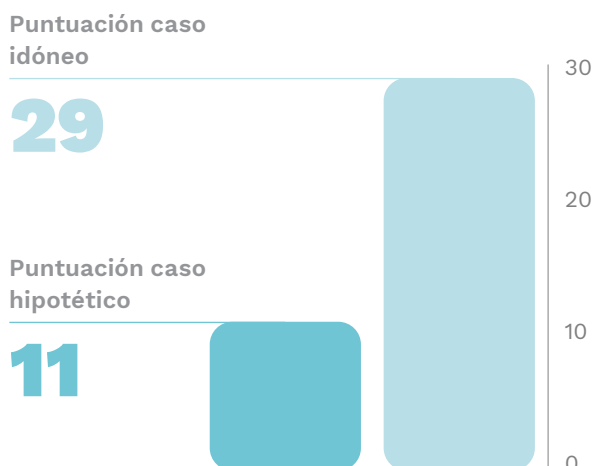
Nº menciones	3
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Definir una política para responder a los comentarios. Algunos medios han eliminado la posibilidad de enviar comentarios, pero otros los mantienen. En este caso, es necesario establecer políticas claras sobre los mismos, para evitar que generen el desgaste del medio como marca.
Pregunta de chequeo	En el caso de medios que permiten comentarios, ¿ha definido una política para filtrar y en su caso responder los comentarios de la audiencia?
Valores de la respuesta	Sí / No

De igual forma que se realizó con el parámetro «escala», la tabla a continuación muestra el resultado de la matriz aplicada a un caso hipotético. La columna «Idóneo» bajo «Resultado» nos muestra una puntuación máxima de 28,9 y un total de 11,4 conseguidos por el caso hipotético, lo que significa un 39 % de consecución. Siguiendo el esquema del parámetro anterior, el gráfico 6 muestra la distancia entre el ideal y el ejemplo.

Tabla 5: Aplicación del parámetro «orientación a usuario» sobre un caso hipotético

Orientación a usuario	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Participación	1	0,5	2,3	3	2	13,5	6,8
Conocimiento de la audiencia	1	0	1,6	3	2	9,6	0,0
Funnel para la mejora continua	1	1	0,8	2	2	3,4	3,4
Personalización	1	1	0,8	1	1	0,8	0,8
Lenguaje cercano	1	0	0,3	2	2	1,1	0,0
Política de comentarios	1	1	0,3	1	2	0,6	0,6
Total	-	-	-	-	-	28,9	11,4

Gráfico 6: Resultado del parámetro «orientación a usuario» aplicado a un caso hipotético



PARÁMETRO «DESARROLLO ORGANIZACIONAL»

Cuando los expertos abordan temas de sostenibilidad —y no solamente cuando están relacionados con aspectos que involucran a la innovación—, siempre señalan la importancia de los aspectos organizacionales. En concreto, este parámetro agrupa a los indicadores vinculados con los recursos humanos y tecnológicos necesarios en una organización periodística. En la tabla 6 se recogen los seis indicadores del parámetro, con sus 46 menciones, que promedian 7,7 veces por indicador.

A continuación, presentamos la ficha sistemática de cada uno de estos indicadores:

Tabla 6: Indicadores del parámetro «desarrollo organizacional»

Desarrollo organizacional	Nº menciones
Herramientas	24
Equipo	12
Formación	7
Reportes	1
Retención de talento	1
Interconexión	1
Total	46

Ficha 27

Herramientas

Desarrollo organizacional

Nº menciones	24												
FdF Repetición	4,0												
FdF Dimensión	3												
FdF Monetización	2												
Descripción	Consiste en dotarse de los recursos tecnológicos necesarios para facilitar la tarea periodística en conjunción con el resto de la organización y con enfoque a dar servicio a las audiencias.												
Pregunta de chequeo	¿Dispone el medio de todas o alguna de las herramientas que pueden optimizar procesos clave? A continuación se describen una serie de herramientas que se recomienda poner en marcha para acelerar la operación y hacerla más eficiente y sostenible. Escoja cuáles están implementadas en su organización.												
Valores de la respuesta	<table border="0"> <tbody> <tr> <td>1. CRM</td> <td>7. Distribución automática de contenidos</td> </tr> <tr> <td>2. CMS</td> <td>8. Automatización de noticias</td> </tr> <tr> <td>3. Site</td> <td>9. Personalización de contenidos</td> </tr> <tr> <td>4. Gestión de mailings</td> <td>10. Segmentación de audiencias</td> </tr> <tr> <td>5. Pasarela de pago</td> <td>11. Notificaciones</td> </tr> <tr> <td>6. Muro de pago dinámico</td> <td>12. Otra (indicar cuál)</td> </tr> </tbody> </table>	1. CRM	7. Distribución automática de contenidos	2. CMS	8. Automatización de noticias	3. Site	9. Personalización de contenidos	4. Gestión de mailings	10. Segmentación de audiencias	5. Pasarela de pago	11. Notificaciones	6. Muro de pago dinámico	12. Otra (indicar cuál)
1. CRM	7. Distribución automática de contenidos												
2. CMS	8. Automatización de noticias												
3. Site	9. Personalización de contenidos												
4. Gestión de mailings	10. Segmentación de audiencias												
5. Pasarela de pago	11. Notificaciones												
6. Muro de pago dinámico	12. Otra (indicar cuál)												

Ficha 28

Herramientas

Desarrollo organizacional

Nº menciones	12												
FdF Repetición	1,6												
FdF Dimensión	3												
FdF Monetización	2												
Descripción	Consiste en disponer de personas dedicadas a las siguientes tareas, definidas sin ánimo de exhaustividad: diseño web, tecnología, gestión, desarrollo y análisis de audiencia, programa de membresía, venta de espacios publicitarios, dinamización de la comunidad, servicios al cliente, y comunicación corporativa; tareas que se consideran clave y complementarias al equipo de redacción.												
Pregunta de chequeo	¿Dispone el medio de algunos o todos los perfiles que se recomienda incorporar al equipo además del necesario equipo de redacción? Señale, de los siguientes, cuántos están cubiertos. Puede que una persona realice varios roles.												
Valores de la respuesta	<table border="0"> <tr> <td>1. Diseño web</td> <td>7. Desarrollo de producto</td> </tr> <tr> <td>2. Tecnología</td> <td>8. Desarrollo de la comunidad</td> </tr> <tr> <td>3. Programa de membresía</td> <td>9. Atención al cliente</td> </tr> <tr> <td>4. Gestión / Back office</td> <td>10. Marketing</td> </tr> <tr> <td>5. Análisis de audiencia</td> <td>11. Comunicación</td> </tr> <tr> <td>6. Venta de espacios publicitarios</td> <td>12. Otro (indicar cuál)</td> </tr> </table>	1. Diseño web	7. Desarrollo de producto	2. Tecnología	8. Desarrollo de la comunidad	3. Programa de membresía	9. Atención al cliente	4. Gestión / Back office	10. Marketing	5. Análisis de audiencia	11. Comunicación	6. Venta de espacios publicitarios	12. Otro (indicar cuál)
1. Diseño web	7. Desarrollo de producto												
2. Tecnología	8. Desarrollo de la comunidad												
3. Programa de membresía	9. Atención al cliente												
4. Gestión / Back office	10. Marketing												
5. Análisis de audiencia	11. Comunicación												
6. Venta de espacios publicitarios	12. Otro (indicar cuál)												

Ficha 29

Formación

Desarrollo organizacional

Nº menciones	7
FdF Repetición	0,9
FdF Dimensión	3
FdF Monetización	2
Descripción	Consiste en llevar a cabo formaciones y/o reuniones para mejorar el conocimiento operativo (por ejemplo, asegurar que el equipo obtenga el máximo provecho de las herramientas a su disposición), compartir buenas prácticas o ser conocedores de los objetivos entre los diferentes equipos del medio.
Pregunta de chequeo	¿Tienen lugar reuniones con alguna periodicidad en las que se comunican planes y objetivos del medio, o bien se realizan formaciones o intercambios de información entre los diferentes departamentos?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 30

Reportes

Desarrollo organizacional

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,1
FdF Dimensión	1 (Visibilidad)
FdF Monetización	1 (Publicidad)
Descripción	Realizar reportes estandarizados para los anunciantes.
Pregunta de chequeo	¿Se realizan informes de transparencia para los anunciantes donde se recoja la información clave para generarles confianza?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 31

Retención de talento

Desarrollo organizacional

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,1
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Desarrollar estrategias de retención del talento en la redacción. Los medios de comunicación hacen una inversión importante en sus empleados, y necesitan retener el talento y con él a sus mejores redactores o periodistas.
Pregunta de chequeo	¿Ha desplegado la organización acciones específicas para asegurar la retención de talento en la redacción?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 32

Interconexión

Desarrollo organizacional

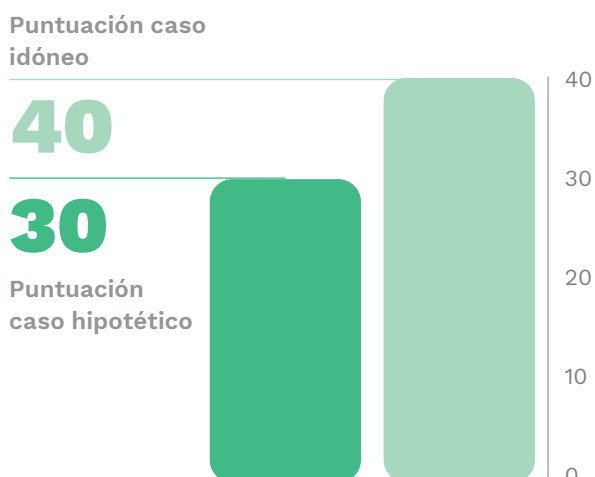
Nº menciones	1
FdF Repetición	0,1
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Conseguir la interconexión de los diferentes sistemas de gestión (en especial los que contienen informaciones de los usuarios, suscriptores, etc., aporta sinergias a los procesos y evita informaciones redundantes.
Pregunta de chequeo	¿Los sistemas de gestión están interconectados para evitar informaciones redundantes o contradictorias?
Valores de la respuesta	Sí / No

La tabla a continuación muestra el resultado de la MAREA aplicada a un caso hipotético. El resultado máximo que conseguiría un medio idóneo es 39,5 y la conseguida por el caso es 29,9. El gráfico 7 muestra este nivel de consecución del 76 %.

Tabla 7: Aplicación del parámetro «desarrollo organizacional» sobre un caso hipotético

Desarrollo organizacional	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Herramientas	1	1	4,0	3	2	24,0	24,0
Equipo	1	0	1,6	3	2	9,4	0,0
Formación	1	1	0,9	3	2	5,5	5,5
Reportes	1	1	0,1	1	1	0,1	0,1
Retención de talento	1	0	0,1	1	2	0,3	0,0
Interconexión	1	1	0,1	1	2	0,3	0,3
Total	-	-	-	-	-	39,5	29,9

Gráfico 7: Resultado del parámetro «desarrollo organizacional» aplicado a un caso hipotético



PARÁMETRO «ABANDONO»

Existe un amplio consenso entre los expertos sobre la relativa facilidad para captar nuevos suscriptores con motivo de campañas especiales y ofertas de suscripción muy reducidas, a veces por debajo del 50 % del coste tarifado normal. En cambio, hay un auténtico problema con las bajas o los *churn ratios*. Por tanto, no es sorprendente que en los informes de los think tanks y entre los expertos haya recomendaciones para mantener lo más bajo posible el abandono de suscriptores, que puede producirse por una gran variedad de causas, como se podrá ver en el desarrollo de los indicadores.

En concreto, bajo el parámetro denominado «abandono» se agrupan los indicadores que tratan de incrementar la tasa de retención de los usuarios de pago —o de reducir su tasa de abandono—. La tabla 8 ofrece un listado de los ocho indicadores que componen el parámetro, con un total de 32 menciones dentro de la base de la evidencia y un promedio de 4,0 menciones por indicador.

Aquí se presentan las fichas de cada indicador, listado de mayor a menor número de menciones.

Tabla 8: Indicadores del parámetro «abandono»

Abandono	Nº menciones
Incentivos	10
Medios de pago caducados	6
Onboarding	6
Riesgo de cancelación	4
Suscripciones largas	2
Motivos de cancelación	2
Recuperaciones	1
Fatiga del suscriptor	1
Total	32

Ficha 33

Incentivos

Abandono

Nº menciones	10
FdF Repetición	2,5
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Ofrecer contenidos exclusivos para suscriptores. Algunos medios no tienen muros de pago absolutos, es decir, las audiencias que no son suscriptores pueden acceder al menos a parte de los contenidos. Otros dejan el acceso abierto a todos, pero añaden prestaciones para suscriptores. En estos contextos puede ser muy necesario hacer más evidente las ventajas de ser suscriptor.
Pregunta de chequeo	¿Se ha diseñado un programa de incentivos exclusivos para que los suscriptores perciban claramente los beneficios que reciben por serlo?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 34

Medios de pago caducados

Abandono

Nº menciones	6
FdF Repetición	1,5
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Disponer de una herramienta para gestionar los medios de pago caducados, como puede ser el caso muy frecuente de la caducidad de las tarjetas bancarias con las que se realizó el pago de la suscripción. Este indicador es un ejemplo de la diversidad de niveles de este parámetro. Los expertos han detectado que una fracción importante de las bajas entre los suscriptores se deben a cuestiones como esta.
Pregunta de chequeo	¿Dispone de una herramienta y de estrategias de acción para gestionar los casos de las tarjetas bancarias caducadas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 35

Onboarding

Abandono

Nº menciones	6
FdF Repetición	1,5
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Definir un proceso de <i>onboarding</i> para nuevos suscriptores. El <i>onboarding</i> es como se denomina el proceso por el cual las organizaciones incorporan a nuevos empleados. En los medios de comunicación se refiere a la manera en que un suscriptor ingresa a un medio, por primera vez o con un nuevo perfil.
Pregunta de chequeo	¿Se ha definido un proceso de <i>onboarding</i> específico para nuevos suscriptores que ayude a comprender las nuevas ventajas y recursos que obtiene por haber pasado a ser suscriptor?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 36

Riesgo de cancelación

Abandono

Nº menciones	4
FdF Repetición	1
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Definir el nivel de uso por debajo del cual existe un riesgo de cancelación. La experiencia indica que, en general, es posible identificar los suscriptores de un medio que están en riesgo de cancelación mediante la monitorización de sus hábitos. Por ejemplo, suscriptores que hace días que no entran en el portal del medio, o suscriptores que abandonan el portal sin consultar ninguna noticia, etc. Otro indicador puede ser la tasa de apertura de las <i>newsletters</i> . Los medios deben utilizar los datos de uso de sus suscriptores para detectar estas situaciones y realizar acciones, como campañas de comunicación dirigidas a los usuarios con menor nivel de consumo, para revertir la tendencia.
Pregunta de chequeo	¿Se ha definido una metodología de detección y actuación frente a niveles de consumo bajos que puedan llevar a la decisión de cancelar una suscripción?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 37

Suscripciones largas

Abandono

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,5
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Ofrecer descuentos para suscripciones largas. Para un medio de comunicación es especialmente importante conseguir suscriptores de larga duración (un año o más), ya que denotan por parte del usuario un mayor grado de convencimiento en el proceso de suscripción. El medio puede diseñar políticas de descuentos para convertir, por ejemplo, suscripciones mensuales en anuales.
Pregunta de chequeo	¿El medio ha diseñado ofertas para conseguir suscripciones largas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 38

Motivos de cancelación

Abandono

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,5
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Analizar los motivos de cancelación. Una vez se ha llevado a cabo una cancelación, siempre es posible intentar aprovecharla para saber más sobre los usuarios y sus motivos de abandono. Algunas empresas han desarrollado medios por los cuales se solicita a los suscriptores que cancelan su suscripción cumplimentar formularios simples, pero muy importantes para conocer los motivos.
Pregunta de chequeo	¿Se llevan a cabo acciones para conocer los motivos de cancelación de la suscripción, como, por ejemplo, preguntar mediante un formulario en el momento de solicitar la cancelación?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 39

Recuperaciones

Abandono

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Realizar campañas de recuperación de clientes que hayan efectuado cancelaciones. Una vez se ha dado de baja un suscriptor, podemos programar campañas ligeras (deben evitar ser persistentes o agresivas) para intentar motivarle a reiniciar su suscripción.
Pregunta de chequeo	¿Se han realizado o se han diseñado campañas con el objetivo específico de recuperar suscripciones canceladas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 40

Fatiga del suscriptor

Abandono

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Fidelización)
FdF Monetización	1 (Usuarios de pago)
Descripción	Crear packs de contenido para evitar la fatiga del suscriptor. Los expertos han detectado el fenómeno que señalan con este nombre como un motivo importante de abandono.
Pregunta de chequeo	¿Se llevan a cabo ofertas de packs de contenido para evitar el cansancio de los suscriptores o su pérdida de interés?
Valores de la respuesta	Sí / No

En la tabla siguiente vemos el resultado del ejercicio de aplicación que se propone para cada indicador, que compara un medio idóneo que alcanza una puntuación de 8 y un caso hipotético que consigue 5,8 puntos, es decir, un 73 % de consecución. En el gráfico 8 se muestra la relación entre las dos puntuaciones.

Gráfico 8: Resultado del parámetro «abandono» aplicado a un caso hipotético

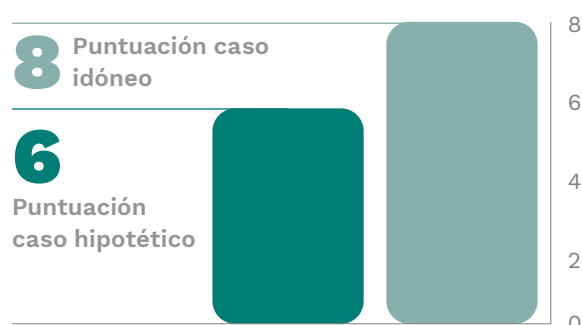


Tabla 9: Aplicación del parámetro «abandono» sobre un caso hipotético

Abandono	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Incentivos	1	1	2,5	1	1	2,5	2,5
Medios de pago caducados	1	0	1,5	1	1	1,5	0,0
Onboarding	1	1	1,5	1	1	1,5	1,5
Riesgo de cancelación	1	1	1,0	1	1	1,0	1,0
Suscripciones largas	1	0	0,5	1	1	0,5	0,0
Motivos de cancelación	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5
Recuperaciones	1	0	0,3	1	1	0,3	0,0
Fatiga del suscriptor	1	1	0,3	1	1	0,3	0,3
Total	-	-	-	-	-	8,0	5,8

PARÁMETRO «VALOR DIFERENCIAL»

Bajo el parámetro denominado «valor diferencial» se agrupan los indicadores —y por lo tanto, las recomendaciones— alrededor de la necesidad de posicionar el medio de comunicación frente a la competencia. Lo componen tres indicadores que se mencionan 28 veces en la base de datos, lo que supone 9,3 menciones por indicador de promedio. La tabla siguiente presenta un resumen.

Tabla 10: Indicadores del parámetro «valor diferencial»

Valor diferencial	Nº menciones
Posicionamiento	15
Géneros periodísticos	8
Temáticas	5
Total	28

A continuación se presentan las fichas de cada indicador, listados de mayor a menor número de menciones.

Ficha 41

Posicionamiento

Valor diferencial

Nº menciones 15

FdF Repetición 1,6

FdF Dimensión 3

FdF Monetización 2

Descripción Definir una estrategia de posicionamiento que sea diferencial frente a la competencia y único en la percepción del usuario.

Pregunta de chequeo ¿Ha definido explícitamente cuáles son su misión / visión / valores diferenciales respecto a otros medios, y qué aporta a la audiencia de diferente en cuanto a temática, enfoque, formatos, etc.?

Valores de la respuesta Sí / No

Ficha 42

Géneros periodísticos

Valor diferencial

Nº menciones 8

FdF Repetición 0,9

FdF Dimensión 2 (Reputación y Fidelización)

FdF Monetización 2

Descripción Una posible enumeración de los géneros periodísticos puede ser la siguiente: Informativos (noticia, reportaje, entrevista...); Opinión (editorial, columna, crítica); Interpretativos (crónica, perfil, reportaje interpretativo). Este indicador valora la opción estratégica que puede adoptar un medio respecto a su posible priorización como parte de su valor diferencial.

Pregunta de chequeo ¿Prioriza algún género periodístico como resultado de un diseño estratégico de posicionamiento o diferenciación?

Valores de la respuesta Sí / No

Ficha 43

Temáticas

Valor diferencial

Nº menciones	5
FdF Repetición	0,5
FdF Dimensión	3
FdF Monetización	2
Descripción	Especializarse en alguna temática. Las empresas de medios con muchos recursos humanos y tecnológicos pueden ser generalistas. Sin embargo, empresas medianas y pequeñas, así como, en general, los nuevos emprendimientos, pueden optar por enfocarse en ciertos temas o nichos temáticos.
Pregunta de chequeo	¿Está el medio claramente especializado en alguna/s temática/s como resultado de un análisis estratégico de posicionamiento?
Valores de la respuesta	Sí / No

En la tabla 11 podemos comparar la puntuación que idealmente alcanzaría un medio de comunicación que cumpliera con todas las recomendaciones (16,3), y la situación de un caso hipotético (12,9 puntos). El gráfico 9 muestra el grado de consecución del 79 %.

Gráfico 9: Resultado del parámetro «valor diferencial» aplicado a un caso hipotético

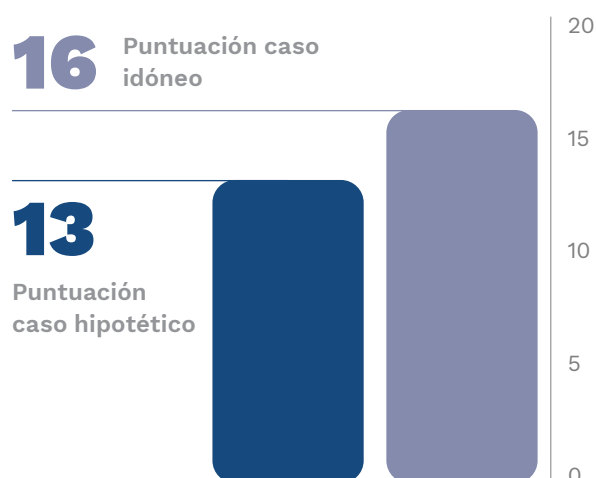


Tabla 11: Aplicación del parámetro «valor diferencial» sobre un caso hipotético

Valor diferencial	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Posicionamiento	1	1	1,6	3	2	9,6	9,6
Géneros periodísticos	1	0	0,9	2	2	3,4	0,0
Temáticas	1	1	0,5	3	2	3,2	3,2
Total	-	-	-	-	-	16,3	12,9

PARÁMETRO «TRANSPARENCIA»

Fenómenos crecientes como la desconfianza en los medios, y otros asociados, como la evitación de noticias, han llevado a los expertos a insistir en la transparencia. Elementos éticos muy importantes inciden además en lo mismo. En concreto, este parámetro aglutina a los indicadores que promueven el ejercicio de la transparencia para generar confianza en la audiencia. Como muestra la siguiente tabla, lo componen cuatro indicadores que suman un total de 26 menciones, lo que promedia 6,5 por indicador.

Tabla 12: Indicadores del parámetro «transparencia»

Transparencia	Nº menciones
Código ético	15
Rendición de cuentas	5
Verificación	4
Información vs. opinión y otros	2
Total	26

A continuación se presentan las fichas de cada indicador, listado de mayor a menor número de menciones.

Ficha 44

Código ético

Transparencia

Nº menciones	15
FdF Repetición	2,3
FdF Dimensión	2 (Reputación y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Disponer de código ético o documento similar que establezca estándares periodísticos éticos y de calidad periodística.
Pregunta de chequeo	¿Dispone de un documento que explicita el estándar de trabajo periodístico que sigue el medio, y que pueda validar o medir que estos estándares se cumplen?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 45

Rendición de cuentas

Transparencia

Nº menciones	5
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	2 (Reputación y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Ser transparentes en la gestión y financiación de la organización. Los expertos insisten en que la transparencia es esencial para establecer contratos de fidelización o de membresía con las audiencias. Puede ejercerse mediante la publicación de información corporativa.
Pregunta de chequeo	¿Es transparente en cuanto a la propiedad del medio y/o los medios de financiación, habilitando canales de comunicación para que el público acceda a esta información?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 46

Verificación

Transparencia

Nº menciones	4
FdF Repetición	0,6
FdF Dimensión	3
FdF Monetización	2
Descripción	Diseñar procesos consistentes, bien definidos y rigurosos de verificación de datos por parte de la redacción.
Pregunta de chequeo	¿Se han diseñado políticas estrictas de verificación de datos dentro de las labores de sus redactores, y se establecen formas de verificación sistemática con las colaboraciones periodísticas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 47

Información vs. opinión y otros

Transparencia

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,3
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Diferenciar claramente secciones patrocinadas como el <i>branded content</i> o la publicidad, así como los contenidos de opinión respecto de contenidos informativos.
Pregunta de chequeo	¿Se separan o etiquetan de manera clara las secciones de opinión, las de contenido patrocinado, <i>native advertising</i> y cualquier otro contenido que no sea estrictamente redaccional o editorial?
Valores de la respuesta	Sí / No

Como con el resto de los parámetros, en la tabla 13 se compara el resultado idóneo (16,6 puntos) con el ejemplo (13,5), y en el gráfico 10 se refleja el 81 % de consecución.

Gráfico 10: Resultado del parámetro «transparencia» aplicado a un caso hipotético

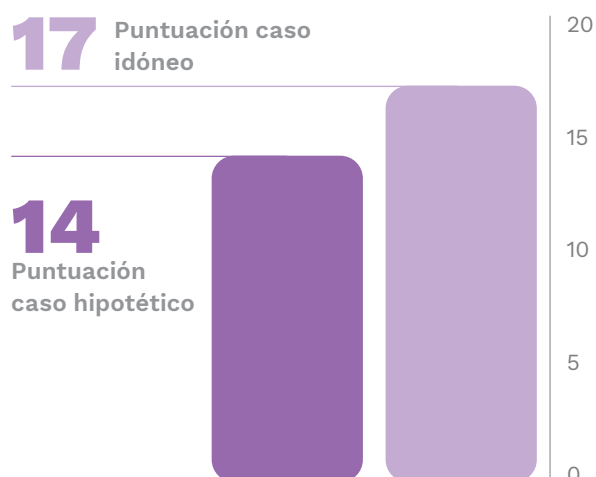


Tabla 13: Aplicación del parámetro «transparencia» sobre un caso hipotético

Transparencia	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Código ético	1	1	2,3	2	2	9,2	9,2
Rendición de cuentas	1	0	0,8	2	2	3,1	0,0
Verificación	1	1	0,6	3	2	3,7	3,7
Información vs. opinión y patrocinio	1	1	0,3	1	2	0,6	0,6
Total	-	-	-	-	-	16,6	13,5

PARÁMETRO «RECONOCIMIENTO»

El parámetro agrupa a un conjunto de indicadores que, puestos en práctica y de acuerdo con los expertos consultados, pueden suponer una mejora del reconocimiento del público. Según la tabla siguiente, los 10 indicadores que componen el parámetro reúnen un total de 25 menciones, lo que supone un promedio de 2,5 por indicador.

A continuación, se presentan las fichas de cada indicador, listado de mayor a menor número de menciones.

Tabla 14: Indicadores del parámetro «reconocimiento»

Reconocimiento	Nº menciones
Mediatización	6
Colaboradores	4
Divulgación	3
Proyectos conjuntos	2
Innovación	2
Equilibrio calidad vs. cantidad	2
Exclusivas	2
Ecuanimidad	2
Patrocinadores	1
Premios	1
Total	25

Ficha 48

Mediatización

Reconocimiento

Nº menciones	6
FdF Repetición	2,4
FdF Dimensión	2 (Reputación y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Definir una estrategia mediática para el equipo de redacción y dirección que se aplique en sus apariciones públicas.
Pregunta de chequeo	¿Tiene una estrategia definida para la aparición mediática de su equipo de dirección y miembros de la redacción?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 49

Colaboradores

Reconocimiento

Nº menciones	4
FdF Repetición	1,6
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Captar firmas de prestigio que colaboren con el medio.
Pregunta de chequeo	¿Tiene o ha previsto un plan para captar colaboradores de prestigio que colaboren en el medio?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 50

Divulgación

Reconocimiento

Nº menciones	3
FdF Repetición	1,2
FdF Dimensión	2 (Reputación y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Publicar con objetivo de divulgación. Se trataría de publicar contenidos de divulgación o piezas de periodismo explicativo en momentos clave, o como parte de una política general.
Pregunta de chequeo	¿Hay una política de contenidos para generar con cierta regularidad piezas periodísticas con objetivo de divulgación (transmitir de forma sencilla conceptos y situaciones complejas)?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 51

Proyectos conjuntos

Reconocimiento

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	2 (Reputación y Visibilidad)
FdF Monetización	2
Descripción	Realizar proyectos periodísticos con otros medios. En temas singulares vinculados con causas, por ejemplo, la defensa del medio ambiente o algunos de los ODS, así como en periodismo de investigación, el desarrollo de proyectos conjuntos entre medios se ha revelado muy eficaz.
Pregunta de chequeo	¿Se realizan proyectos periodísticos en colaboración con otros medios? ¿Se están planificando políticas en este sentido a fin de llevar a cabo estos proyectos en el futuro?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 52

Innovación

Reconocimiento

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Innovar como parte de la cultura del medio.
Pregunta de chequeo	¿Ha desarrollado procesos que hagan que la innovación forme parte de la cultura del medio para ofrecer mejores productos a sus audiencias y mostrar un carácter innovador a los stakeholders?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 53

Equilibrio calidad vs. cantidad

Reconocimiento

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Definir una estrategia que equilibre el volumen de publicaciones con la calidad de las producciones. En otro indicador se señala la conveniencia de aumentar el volumen de producción en algunos contextos; ahora se trata de equilibrar el volumen con la calidad.
Pregunta de chequeo	¿El medio ha definido una política consensuada para las diferentes secciones de su redacción con el fin de equilibrar el volumen de producciones con producciones regulares de alta calidad?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 54

Exclusivas

Reconocimiento

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Definir una política de exclusivas en algún ámbito del medio en el que tenga fortalezas, que ayude a caracterizarlo delante de las audiencias y los <i>stakeholders</i> en general.
Pregunta de chequeo	¿El medio ha diseñado una política que le permita publicar noticias o producciones exclusivas de forma regular en un ámbito en el que tenga fortalezas?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 55

Ecuanimidad

Reconocimiento

Nº menciones	2
FdF Repetición	0,8
FdF Dimensión	2 (Reputación y Fidelización)
FdF Monetización	2
Descripción	Alejarse del partidismo en la cobertura mediática. En temas esenciales para los valores del medio, así como en aspectos relacionados con derechos humanos y similares, no es factible mantener posiciones de imparcialidad. Pero hay muchas otras situaciones en las que los medios pueden exhibir esa capacidad y mostrarse ajenos a luchas o debates con un carácter muy partidista.
Pregunta de chequeo	¿El medio dispone de directrices claras para intentar mostrar diversas posiciones alrededor de un tema que concita debates?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 56

Patrocinadores

Reconocimiento

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,4
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Escoger patrocinadores que estén relacionados con la marca del medio, con su posicionamiento. Los medios de comunicación deben establecer criterios sobre la esponsorización o el mecenazgo que aceptan, para que no condicione su línea editorial o la percepción de condicionamiento por parte de las audiencias. También, porque el mecenazgo adecuado puede contribuir a construir la reputación del medio.
Pregunta de chequeo	¿Se realiza una selección consciente de los patrocinadores con los que se tiene relación a nivel de marca, de modo que sean compatibles con la misión / visión del medio?
Valores de la respuesta	Sí / No

Ficha 57

Premios

Reconocimiento

Nº menciones	1
FdF Repetición	0,4
FdF Dimensión	1 (Reputación)
FdF Monetización	2
Descripción	Presentar candidatura a premios periodísticos.
Pregunta de chequeo	¿Se ha definido una estrategia para aplicar con alguna producción a premios periodísticos?
Valores de la respuesta	Sí / No

En la tabla 15 se aplica el parámetro sobre un ejemplo para comparar frente al resultado idóneo (30,4 puntos). El caso de ejemplo consigue un 76% de cumplimiento en los indicadores de este parámetro (23,2 puntos). El gráfico 11 muestra esta relación.

Gráfico 11: Resultado del parámetro «reconocimiento» aplicado a un caso hipotético

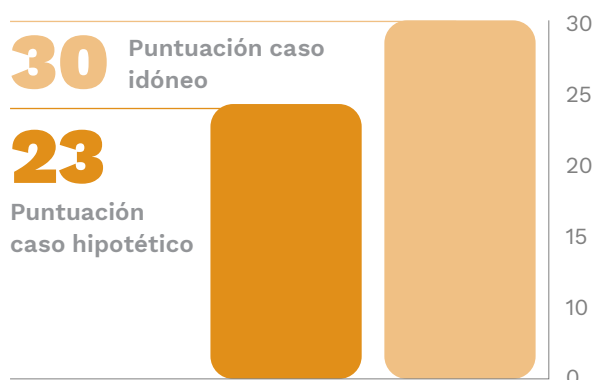


Tabla 15: Aplicación del parámetro «reconocimiento» sobre un caso hipotético

Reconocimiento	Puntuación		FdF			Resultado	
	Idóneo	Caso	FdF1	FdF2	FdF3	Idóneo	Caso
Mediatización	1	1	2,4	2	2	9,6	9,6
Colaboradores	1	0	1,6	1	2	3,2	0,0
Divulgación	1	1	1,2	2	2	4,8	4,8
Proyectos conjuntos	1	1	0,8	2	2	3,2	3,2
Innovación	1	0	0,8	1	2	1,6	0,0
Equilibrio calidad vs. cantidad	1	1	0,8	1	2	1,6	1,6
Exclusivas	1	0	0,8	1	2	1,6	0,0
Ecuanimidad	1	1	0,8	2	2	3,2	3,2
Patrocinadores	1	0	0,4	1	2	0,8	0,0
Premios	1	1	0,4	1	2	0,8	0,8
Total	-	-	-	-	-	30,4	23,2

A modo de resumen de los parámetros de acción presentados, el gráfico 12 presenta el resultado del caso analizado en las páginas precedentes para cada uno de los parámetros, mostrado en forma del porcentaje de consecución obtenido. En este sentido, vemos que los dos parámetros con peor resultado son «orientación a usuario» y «escala», con un 40 % y un 57 % de consecución respectivamente.

Junto con la visión general, los responsables del medio ejemplarizado en el caso deberían analizar las puntuaciones de cada parámetro, para entender qué indicadores tienen mayor fuerza —indicada a través de sus FdF— y priorizarlos en un plan de mejora de las DSC.

Para finalizar con la categoría «acción», se presentan los indicadores que impactan en cada dimensión, lo que permitirá avanzar una definición operativa de las mismas, tal como se propuso en este trabajo. La tabla 16 desglosa los indicadores de acción que impactan en la reputación.

Como era de esperar, los parámetros de reconocimiento, transparencia y valor diferencial son los que recogen el 71 % de las menciones sobre la reputación (tabla 16). Sobresalen el código ético, el posicionamiento y la especialización en ciertos géneros perio-

dísticos. Fuera de estos tres, destaca el número de menciones que recibe la participación. El resto de los indicadores suele tener un impacto transversal en las tres DSC, como las redes, la formación o el equipo humano.

En el caso de la visibilidad, como refleja la tabla 17, el parámetro definitorio es «escala», que recoge el 77 % de las menciones con un claro protagonismo de las redes, el SEO y los formatos. El siguiente parámetro con cierto peso es «desarrollo organizacional», cuyo indicador «herramientas» aporta la mayoría de las menciones, en línea con la necesidad de equipamiento técnico para trabajar una dimensión eminentemente técnica.

Por último, la fidelización de audiencias es una dimensión que aparece en todos los parámetros, con especial relevancia en los de orientación al usuario, escala y —evidentemente— abandono (tabla 18). En el caso del parámetro «escala», cabe señalar que más de la mitad de las menciones que muestra la tabla vienen de un solo indicador: «formatos».

Gráfico 12: Resultado global del caso hipotético con la puntuación de cada parámetro

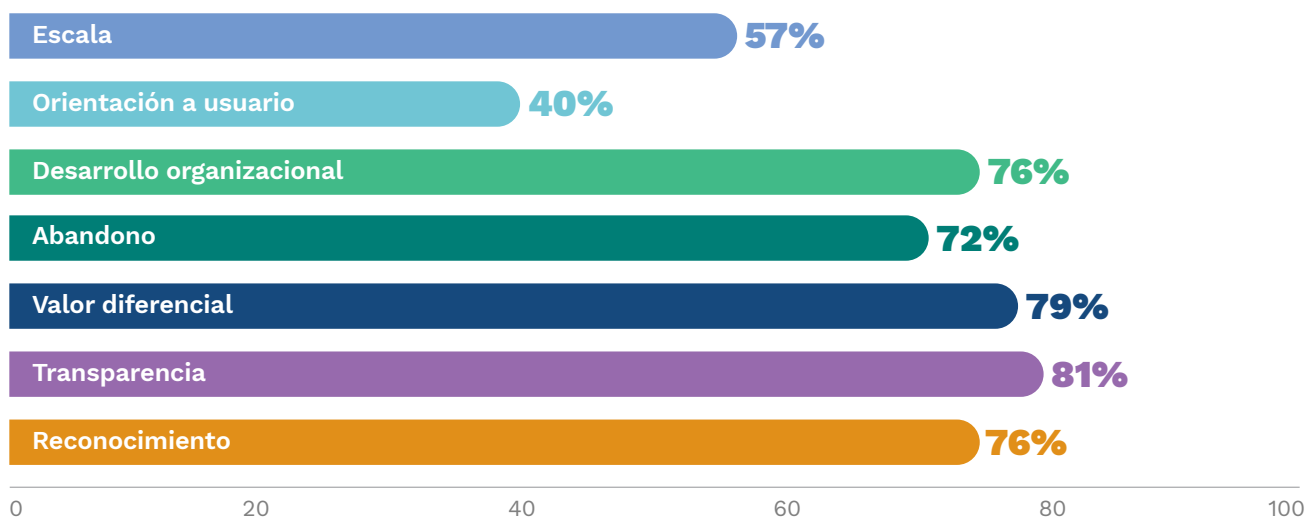


Tabla 16: Indicadores de acción que impactan en la reputación

REPUTACIÓN	Nº Menciones
TRANSPARENCIA	24
Código ético	14
Rendición de cuentas	5
Verificación	3
Información vs. opinión y patrocinio	2
VALOR DIFERENCIAL	22
Posicionamiento	10
Géneros periodísticos	7
Temáticas	5
RECONOCIMIENTO	22
Colaboradores	4
Mediatización	4
Innovación	2
Divulgación	2
Proyectos conjuntos	2
Equilibrio calidad vs. cantidad	2
Exclusivas	2
Ecuanimidad	2
Patrocinadores	1
Premios	1
ORIENTACIÓN AL USUARIO	13
Participación	7
Conocimiento de la audiencia	5
Lenguaje cercano	1
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8
Equipo	4
Formación	2
Retención de talento	1
Herramientas	1
ESCALA	7
Redes	3
Formatos	2
Sindicación	1
Influencers	1
Total	96

Tabla 17: Indicadores de acción que impactan en la visibilidad

VISIBILIDAD	Nº Menciones
ESCALA	79
Redes	21
SEO	17
Formatos	17
Adquisición	3
Sindicación	3
Agrupación de audiencias	2
Perfiles de autor	2
Branded content	2
Modo experimentación	2
<i>First-party data</i>	2
<i>Influencers</i>	2
Automatización	1
Volumen	1
Multilingüismo	1
Accesibilidad	1
Distribución	1
Referidos	1
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11
Herramientas	6
Equipo	3
Reportes	1
Formación	1
ORIENTACIÓN AL USUARIO	8
Participación	4
Conocimiento de la audiencia	3
<i>Funnel</i> para mejora continua	1
VALOR DIFERENCIAL	2
Temáticas	1
Posicionamiento	1
RECONOCIMIENTO	1
Proyectos conjuntos	1
TRANSPARENCIA	1
Verificación	1
Total	102

Tabla 18: Indicadores de acción que impactan en la fidelización

FIDELIZACIÓN	Nº Menciones
ORIENTACIÓN AL USUARIO	48
Conocimiento de la audiencia	14
Participación	13
Personalización	8
Funnel para mejora continua	8
Política de comentarios	3
Lenguaje cercano	2
ESCALA	40
Formatos	23
Estrategia de precios	6
Redes	3
Llamadas a la acción	3
Modo experimentación	3
Referidos	1
Prueba gratuita	1
ABANDONO	32
Incentivos	10
Medios de pago caducados	6
Onboarding	6
Riesgo de cancelación	4
Suscripciones largas	2
Motivos de cancelación	2
Recuperaciones	1
Fatiga del suscriptor	1
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31
Herramientas	19
Equipo	6
Formación	5
Interconexión	1
VALOR DIFERENCIAL	9
Posicionamiento	5
Temáticas	2
Géneros periodísticos	2
RECONOCIMIENTO	4
Mediatización	2
Divulgación	1
Ecuanimidad	1
TRANSPARENCIA	4
Código ético	2
Verificación	1
Rendición de cuentas	1
Total	168

3.2. RESULTADOS SOBRE LA CATEGORÍA MÉTRICA

La primera consideración sobre las métricas es su clasificación en indicadores simples —que a su vez pueden ser concretos y no concretos— y complejos. La clasificación arroja un 48 % de indicadores métricos simples concretos. Dichos indicadores son los que se propone aplicar esta investigación para establecer el punto de partida del medio a la hora de medir las acciones para mejorar las DSC.

La consistencia de esta selección, tal como se observa en la tabla 19, se refleja en el promedio de menciones que obtienen (4,0), lo que sugiere un consenso mayor entre los expertos en el uso de estas métricas, en comparación con las otras tipologías. Los indicadores métricos que, siguiendo la metodología, proponemos descartar, suman un 52 % de la base de datos, con un nivel de consenso menor (3,0 para las métricas no concretas y 3,4 para las complejas). Empezaremos detallando las métricas descartadas, para continuar con la presentación de las fichas sistemáticas de las que integran la MAREA.

En la tabla 20 se expone el listado de los indicadores clasificados como complejos.

Tabla 20: Listado de indicadores métricos complejos

Indicadores métricos complejos	Nº menciones
Investigación <i>ad hoc</i>	15
Participación	12
Recencia	6
Citas	6
Colaboradores	6
Nivel de consumo	5
Análisis de contenido	5
Impacto	4
Referidores	3
NPS	3
Testimoniales	2
Comunidad	2
CPM	2
Marca	1
Gracias	1
Ventajas	1
Fuentes	1
Referidos	1
Iniciativas	1
Tiempo de investigación	1
Voluntariado	1
Engagement	1
Nº nuevos suscriptores después de publicar una investigación	1
Longitud	1
Total	82

Tabla 19: Clasificación de los indicadores métricos

Indicadores métricos	Nº indicadores		Nº menciones		Promedio menciones / indicador
		%		%	
Simples-concretos	30	48 %	121	53 %	4,0
Simples-no concretos	8	13 %	24	11 %	3,0
Complejos	24	39 %	82	36 %	3,4
Total	62	100 %	227	100 %	3,7

A continuación, se propone realizar una breve descripción de cada uno de los indicadores complejos con más de una mención, cuyo objetivo es justificar la clasificación decidida y aportar información. Tal y como se señaló en la metodología, se descarta la descripción de los indicadores métricos que reciben una sola mención, al considerarla información de escasa relevancia que puede ir en detrimento de la calidad del informe.

- Investigación *ad hoc*: investigaciones de mercado que recogen las necesidades de información de un medio en un momento dado, o para un tema de una cierta complejidad que requiere de metodologías cualitativas y/o cuantitativas, y que normalmente conlleva la ejecución de un presupuesto finalista.
- Participación: los expertos proponen medir la participación en base a un conjunto heterogéneo de reacciones, donde podrían incorporarse el conteo de asistentes a eventos organizados por los medios, la participación activa de los asistentes en dichos eventos, o los comentarios o conversaciones —no tan solo las mantenidas en el entorno *online*— que el medio provoca en la audiencia.
- Recencia: se refiere en sentido estricto al tiempo transcurrido desde la última compra. Los expertos hacen referencia también a medir la recencia de los usuarios recurrentes.
- Citas: número de veces que se cita el trabajo realizado por un medio en otros medios de comunicación, bien porque se republican los contenidos o se traducen, bien porque se hace referencia a noticias, exclusivas o investigaciones publicadas en el medio de referencia.
- Colaboradores: mide el número de colaboraciones que se desprenden de la audiencia, bien como coproductores de noticias, como historias que proponen los usuarios, o como denuncias realizadas a los medios a partir de las cuales se originan investigaciones, entre otros.
- Nivel de consumo: mide el nivel de consumo que realizan los usuarios de los distintos canales y contenidos de los medios.
- Análisis de contenido: intenta profundizar en la reacción que el medio genera en la audiencia más allá del impacto cuantitativo, analizando cualitativamente los comentarios, las reacciones en redes sociales o las sugerencias de los usuarios.
- Impacto: los expertos entienden por impacto el número de cambios legislativos o las investigaciones judiciales que originan las investigaciones de los medios, o incluso una mayor participación ciudadana en la vida política.
- Referidores: número de personas que han recomendado un medio.
- NPS (*net promoter score*): Tasa de satisfacción de los usuarios basada en su inclinación a recomendar el medio de comunicación analizado.
- Testimoniales: número de personas que explican las razones por las que siguen un medio o contribuyen económicamente.
- Comunidad: número de interacciones entre la audiencia y los periodistas, o entre los miembros de la audiencia.
- CPM (*cost per mille*): esta métrica sugiere el valor que un medio de comunicación otorga a su marca como soporte publicitario. En principio, cada emplazamiento publicitario puede tener un precio diferente, y se deben tener en cuenta posibles descuentos sobre la tarifa oficial. Por esto, la métrica se considera compleja de obtener.

En la siguiente tabla aparecen listados los indicadores métricos simples no concretos, junto con el número de veces que aparecen en la base de datos.

Como en el caso de las métricas complejas, se propone una breve descripción de cada uno de los indicadores simples no concretos con más de una mención:

Tabla 21: Listado de indicadores métricos simples no concretos

Indicadores métricos simples no concretos	Nº menciones
Redes sociales	6
Site	6
SEO	6
Audiencias	2
Alcance	1
UX	1
Hashtags	1
Pieza individual	1
Total	24

- **Redes sociales:** recopilación de información a partir de las herramientas estadísticas de las plataformas digitales, para entender el alcance del medio y las reacciones que genera en la audiencia.
- **Site:** la analítica del sitio web permite conocer el origen del tráfico y otros datos relativos a cómo interacciona la audiencia con el contenido, con el fin de optimizar la visibilidad del sitio, rentabilizarlo como soporte publicitario o mejorar la experiencia del usuario, entre otros.
- **SEO:** conjunto de métricas que miden el rendimiento de un sitio web con el fin de conseguir mayor visibilidad en los resultados de los motores de búsqueda.
- **Audiencias:** conjunto de métricas que miden la capacidad de un medio de atraer usuarios en los ámbitos *online* y *offline*. Las medidas de audiencias se relacionan con el uso de herramientas de análisis como ComScore, Nielsen o Sistris, entre otros mencionados por los expertos.

Por último, la tabla 22 lista los indicadores métricos simples y concretos.

Tabla 22: Listado de indicadores métricos simples concretos

Indicadores métricos simples concretos	Nº menciones
Usuarios únicos	15
Usuarios de pago	13
Usuarios recurrentes	13
Ingresos	10
Seguidores	8
Interacciones	8
<i>Newsletter</i>	7
Páginas vistas	6
Duración	5
Experiencia	4
Ratio apertura	4
Rebote	3
Tráfico referido	3
Clics en <i>newsletter</i>	3
Premios recibidos	2
Usuarios de pago sobre audiencia	2
Bajas	2
CTR	1
Reporteros	1
Renovaciones	1
Reproducciones	1
Búsquedas de marca	1
Encuentros	1
Descargas	1
Asociacionismo	1
Exclusivas conseguidas	1
Tráfico orgánico	1
Publicidad	1
Enlaces	1
Tráfico de pago	1
Total	121

El modelo de análisis que propone esta investigación parte de la tabla anterior, que reúne 30 indicadores con 121 menciones. Los indicadores con un mínimo consenso son los que tienen más de una mención en la base de datos, y son los que constituyen el «punto de partida». El objetivo es no cargar en exceso el trabajo de evaluación del medio a la hora de establecer el punto de partida, y proponer una lista mínima pero suficiente de métricas.

Por tanto, el punto de partida que esta investigación propone para la categoría «métrica» son 17 indicadores, que reúnen un total de 108 menciones (48 % del total de recomendaciones métricas realizadas por los expertos). Seguidamente se presentan las fichas de estos indicadores, que continúan la numeración de las realizadas para los indicadores de acción.

Ficha 58**Usuarios únicos**

Nº menciones	15
Dimensiones medidas	3
Descripción	Personas diferentes que visitan una web en un periodo de tiempo.
Propuesta de extracción	Google Analytics

Ficha 59**Usuarios de pago**

Nº menciones	13
Dimensiones medidas	2 (Reputación y Fidelización)
Descripción	Personas, empresas o instituciones que han contribuido a financiar el medio en un período de tiempo. Se recomienda una visión acumulada anual.
Propuesta de extracción	Conteo del número de miembros, suscriptores y donantes.

Ficha 60

Usuarios recurrentes

Nº menciones	13
Dimensiones medidas	3
Descripción	Personas que visitan la web más de una vez en un periodo determinado de tiempo.
Propuesta de extracción	Google Analytics

Ficha 61

Ingresos

Nº menciones	10
Dimensiones medidas	2 (Reputación y Fidelización)
Descripción	Totalidad de los ingresos generados con independencia de su origen. Se recomienda una visión acumulada anual.
Propuesta de extracción	Información de acceso interno.

Ficha 62

Seguidores

Nº menciones	8
Dimensiones medidas	3
Descripción	Número de seguidores o miembros de los perfiles de redes sociales del medio en un período de tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Estadísticas ofrecidas por las redes sociales.

Ficha 63

Interacciones

Nº menciones	8
Dimensiones medidas	3
Descripción	Totalización de las posibles interacciones simples: comparticiones, <i>likes</i> y comentarios en redes sociales en un tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Estadísticas ofrecidas por las redes sociales.

Ficha 64

Newsletter

Nº menciones	7
Dimensiones medidas	3
Descripción	Número total de usuarios registrados en las diferentes <i>newsletter</i> del medio en un período de tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Consulta a la base de datos o herramienta de <i>emailing</i> disponible.

Ficha 65

Páginas vistas

Nº menciones	6
Dimensiones medidas	2 (Visibilidad y Reputación)
Descripción	Número total de páginas visitadas en un período de tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Google Analytics

Ficha 66

Duración

Nº menciones	5
Dimensiones medidas	2 (Reputación y Visibilidad)
Descripción	Duración media de una visita.
Propuesta de extracción	Google Analytics

Ficha 67

Experiencia

Nº menciones	4
Dimensiones medidas	Reputación
Descripción	Número de años desde el inicio de la operación.
Propuesta de extracción	Año de fundación del medio.

Ficha 68

Ratio de apertura

Nº menciones	4
Dimensiones medidas	2 (Reputación y Visibilidad)
Descripción	Se refiere al porcentaje de apertura de los <i>emails</i> enviados. Número de veces que se abre un <i>email</i> sobre el número total de enviados en un período de tiempo. El medio puede decidir totalizar la métrica para el total de <i>emails</i> que envía, o analizar la <i>newsletter</i> que considere más importante.
Propuesta de extracción	Herramienta de <i>emailing</i> .

Ficha 69

Rebote

Nº menciones	3
Dimensiones medidas	3
Descripción	Es el porcentaje de sesiones de la página en las que no se ha producido una interacción significativa.
Propuesta de extracción	Google Analytics

Ficha 70

Tráfico referido

Nº menciones	2
Dimensiones medidas	1 (Visibilidad)
Descripción	Número de visitas que recibe la web desde dominios diferentes al propio del medio.
Propuesta de extracción	Google Analytics.

Ficha 71

Clics en *newsletter*

Nº menciones	3
Dimensiones medidas	3
Descripción	El número de clics en la <i>newsletter</i> en un período de tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Herramienta de <i>emailing</i> .

Ficha 72**Premios recibidos**

Nº menciones	2
Dimensiones medidas	1 (Reputación)
Descripción	Número de reconocimientos públicos recibidos por su labor periodística.
Propuesta de extracción	Información de carácter interno.

Ficha 73**Usuarios de pago sobre audiencia**

Nº menciones	2
Dimensiones medidas	2 (Reputación y Fidelización)
Descripción	Porcentaje resultante de dividir el número de usuarios de pago (en forma de suscripción, membresía o donaciones) entre el número de usuarios únicos en un tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Google Analytics e información de carácter interno.

Ficha 74**Bajas**

Nº menciones	2
Dimensiones medidas	1 (Fidelización)
Descripción	Porcentaje de suscriptores que se han dado de baja en un tiempo determinado.
Propuesta de extracción	Información de carácter interno.

04.

Conclusiones

A la vista de los resultados, se ha conseguido articular un modelo de activación de las dimensiones críticas para la sostenibilidad de los medios: reputación, visibilidad y fidelización de audiencias. Nos parece que resulta ágil de aplicar, fácilmente comprensible, y muestra las acciones a priorizar si el medio que utiliza la MAREA decide llevar a cabo la definición de un plan de mejora. Los siete parámetros de acción definidos en la MAREA cubren un arco que va desde temas estratégicos, como el valor diferencial, hasta tácticos, como el abandono. Se exponen a continuación las principales conclusiones que pueden extraerse de cada uno de ellos.

«**Escala**» es el primer parámetro en menciones, con un enfoque muy técnico, y muy vinculado a la visibilidad. Sin embargo, trabajar esta dimensión reportará mejores resultados si se apoya en la reputación del medio, a través de indicadores como el SEO, la sindicación o la adquisición. La «escala» acumula el mayor número de indicadores de la MAREA, posiblemente por la capacidad de los expertos de aportar recomendaciones variadas, y en algunos casos, poco consensuadas —de los 20 indicadores, seis tienen una sola mención.

«**Orientación al usuario**» tiene la mayor ratio de consenso, con 10,7 menciones por indicador. Este parámetro parte del conocimiento de la audiencia para intentar acercarse a ella, mediante la personalización o la participación, por ejemplo. Este proceso genera una gran cantidad de información que ha de retroalimentar la mejora continua.

«**Desarrollo organizacional**» es un parámetro eminentemente estratégico, ya que apuesta por poner las bases para el desarrollo sustentable y a largo plazo de una organización. El objetivo sería dotar al medio del equipo y las herramientas necesarias para generar una mayor capacidad de acción y una dinámica de trabajo eficiente.

«**Abandono**» es un parámetro táctico, pero imprescindible para mantener los ingresos que generan las suscripciones. Es fundamental en un entorno de alta competencia, abundancia de productos sustitutivos, y ante la doble amenaza del techo de las suscripciones y la fatiga del suscriptor.

Continúan dos parámetros estratégicos, «**Valor diferencial**» y «**Transparencia**», de carácter definitorio en el caso de los medios. El primero será fundacional en el caso de los contenidos, y la segunda en el caso del proceso de generación de dichos contenidos.

Por último, «**Reconocimiento**» es el segundo parámetro en número de indicadores, lo que hace que el consenso sea relativamente bajo —10 indicadores con 2,5 menciones/indicador, frente a un promedio de 5,9 en el total de la base de datos—. Esto refleja el esfuerzo de los expertos por generar ideas para accionar la reputación, algo que hemos ido viendo a lo largo de esta investigación también bajo las denominaciones de «impacto», «influencia» o «confianza».

En cuanto a las métricas, la MAREA propone una metodología para ofrecer una lista al alcance de todos los medios con un mínimo esfuerzo. Estos indicadores resultan de ayuda para la toma de conciencia previa a la definición de un plan de acción y mejora. Las métricas que más consenso presentan entre los expertos son las de tamaño, porque, finalmente, tanto la industria como la academia parecen haberse resignado a trabajar con las métricas y herramientas a su disposición. Eso sí, siempre con la intención de reinterpretar el resultado y leerlo en clave reputacional y de fidelización, no tan solo con la lectura de visibilidad, que sería la más evidente y tradicional. A causa de esta reinterpretación se produce una actualización de las métricas: de la lista de 24 indicadores métricos que se facilitan, la mayoría miden dos o tres dimensiones; 16 se proponen para la reputación, 12 para la visibilidad y 17 para la fidelización.

Se proponen a continuación las definiciones operativas de las dimensiones analizadas. Conviene señalar que son definiciones en base a los indicadores de acción sintetizados en los resultados:

- **Reputación:** se puede definir como el reconocimiento, por parte del sector y de la sociedad, de un periodismo sin extremos, con una propuesta clara —bien sea generalista o especializada— que aspire a conectar con la audiencia, asegurando un trabajo de calidad con profesionales de nivel y procesos transparentes.
- **Visibilidad:** dimensión eminentemente técnica cuyo objetivo es conectar los productos periodísticos con sus destinatarios, a través de las plataformas digitales, y de este modo extraer el máximo rendimiento de los contenidos del medio y de su reputación, con la finalidad de sumar nuevos usuarios, pero también para hacerse omnipresente frente a la audiencia actual.
- **Fidelización de audiencias:** es el proceso que se inicia con el conocimiento de la audiencia y el fomento de su participación —en una escala acorde con la propuesta de valor de cada medio—, cuya finalidad es cimentar una relación de larga duración, en la que la personalización y la cercanía son tan importantes como las herramientas de gestión que las hacen posibles.

Por último, la reputación pasa necesariamente por la conexión con la audiencia; por tanto, se relaciona estrechamente con su fidelización. Esto se ha visto reflejado tanto en los indicadores de acción como en los métricos, lo que materializa, por una parte, la preocupación de los expertos por medir el impacto social del periodismo, y, por otra, el necesario foco en el usuario. La coincidencia entre estas dos dimensiones es también una traslación de cómo la industria y la academia entienden su interrelación y dependencia. Por su parte, la visibilidad no trabaja sola, sino impulsada por la reputación, y la fidelización adquiere un carácter técnico también muy importante, lo que apunta a nuevas habilidades que deben aprender a desarrollar los profesionales del sector.

05. Cómo utilizar la MAREA

5.1. TABLAS DE GEOMETRÍA VARIABLE

La MAREA se puede utilizar implementando tablas con los indicadores que el analista de un medio elija aplicar para sus análisis, incluso añadiendo otros indicadores que haya desarrollado por su cuenta. Por eso las denominamos tablas de “geometría variable”, pues cada analista puede configurarla según su proyecto.

Una tabla así debe tener cada indicador elegido como una fila, y como columnas el resultado de su medición. El analista debe añadir una columna con observaciones en los casos de incumplimiento sugiriendo medidas de corrección. El resultado de la toma de datos se convierte de esta manera en un **análisis** que puede compartirse con el equipo responsable de implementar las mejoras, y convertirse en un impulsor de fuerza de cambio orientada.

Tabla en forma de hoja de cálculo descargable en [este enlace](#)

5.2. TABLA EN FORMA DE HOJA DE CÁLCULO

Otra posibilidad es utilizar una **hoja de cálculo de Google preconfigurada** que puede descargarse en el código QR. En este documento se facilita una versión simplificada de las tablas de aplicación de la MAREA que se han ido mostrando a lo largo del informe. Para poder utilizar la hoja de cálculo debe descargarse, ya que el enlace en Drive solo permite la lectura del archivo. Las tablas siguen el formato que muestra la siguiente captura de pantalla.

Se detalla a continuación el contenido y utilidad de cada una de las columnas para proceder con la aplicación de la MAREA:

- Columna 1: esta columna contiene los indicadores que conforman el parámetro.
- Columna 2: contiene la puntuación máxima (1) que corresponde al medio que hemos llamado Idóneo. Como hemos ido exponiendo a lo largo del informe, esto nos permite entender la distan-

Orientación a usuario	Puntuación obtenida		Factores multiplicadores de impacto			Resultado	
	Idóneo	Aplicación	Repetición	Dimensión	Ingresos	Idóneo	Aplicación
Participación	1		2,25	3	2	13,50	0,0
Conocimiento de la audiencia	1		1,59	3	2	9,56	0,0
<i>Funnel</i> para mejora continua	1		0,84	2	2	3,38	0,0
Personalización	1		0,75	1	1	0,75	0,0
Lenguaje cercano	1		0,28	2	2	1,13	0,0
Política de comentarios	1		0,28	1	2	0,56	0,0
						28,88	0,0

cia entre una situación ideal y aquella en la que se encuentra el medio analizado.

- Columna 3: aquí deben apuntarse los valores que resultan de analizar cada uno de los indicadores respondiendo a las preguntas de chequeo que se indican en las fichas facilitadas. Para obtener el valor, deben seguirse las indicaciones del apartado 2.3. al respecto de las preguntas de tipo binario o de selección múltiple.
- Columnas 4, 5 y 6: reflejan los valores de los factores de fuerza de cada indicador.
- Columna 7: arroja el resultado del medio que hemos llamado Idóneo y que resulta de multiplicar el valor de la columna 2 por los factores de fuerza: columna 2 * columna 4 * columna 5 * columna 6. En el caso del indicador Participación, que aparece en la captura de pantalla anterior, sería la siguiente fórmula: $1 * 2,25 * 3 * 2 = 13,50$.
- Columna 8: una vez introducidos los valores de la columna 3 se calculará la misma fórmula de la columna 7 arrojando el resultado del medio analizado.
- En la última fila, se suman las puntuaciones de cada indicador dando la puntuación total del parámetro. En el caso del medio ideal, la puntuación es 28,9 como refleja la captura de pantalla.

En la hoja de cálculo facilitada, se incluye una tabla para cada parámetro, permitiendo obtener un diagnóstico completo de la categoría acción. La comparativa del medio analizado con respecto al medio ideal, mostrando la distancia entre los dos y evidenciando los indicadores que están más alejados de una situación ideal, ha de permitir iniciar la discusión sobre las prioridades a trabajar. Puede completarse el análisis con la medición de los indicadores métricos propuestos, de manera que el medio podrá además aportar un punto de partida métrico en el momento de iniciar el plan de mejora.

Para finalizar, recordamos que la MAREA está basada, entre otras investigaciones, en opiniones de los expertos recogidas a lo largo de una batería de

investigaciones realizadas entre 2022 y 2024 sobre la evolución de un sector que cambia rápidamente. No obstante, la mayor parte de los indicadores facilitados deberían resistir bastante bien cualquier cambio al menos a medio plazo.

Conscientes en todo caso de las posibilidades reales de cambio constante, la principal aportación de la MAREA pretende ser a la vez metodológica y conceptual, aportando la base principal de un **modelo de análisis** que puede ser enriquecido y modificado de forma libre por parte los profesionales de los medios de comunicación y los estudiosos de los medios. Esto les permitirá contar con más herramientas para enfrentar los cambios a los que están sujetos los indicadores que impactan en la sostenibilidad de los medios de comunicación.

Referencias

- ADEPA. (2022). *Industria periodística 2021. Anuario 2021*. <https://adepa.org.ar/wp-content/uploads/2021/12/anuario-adepa-2021.pdf>
- Amoedo-Casais, A., Vara-Miguel, A., Negredo-Bruna, S., Moreno-Moreno, E., & Kaufmann-Argueta, J. (2021). Digital News Report España. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/62862>
- Carlson, M. (2018). Confronting Measurable Journalism. In *Digital Journalism* (Vol. 6, Issue 4, pp. 406–417). Routledge. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445003>
- Castells-Fos, L., Pont-Sorribes, C., & Codina, L. (2022). La sostenibilidad de los medios a través de los conceptos de *engagement* y relevancia: scoping review. *Doxa Comunicación*, 35, 19–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.31921/doxacom.n35a1627>
- Castells-Fos, L., Pont-Sorribes, C., & Codina, L. (2023). Decoding News Media Relevance and Engagement through Reputation, Visibility and Audience Loyalty: A Scoping Review. *Journalism Practice*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/17512786.2023.2239201>
- Castells-Fos, L., Lopezosa, C., Pont-Sorribes, C., & Codina, L. (2023). Reputación, visibilidad y fidelización de audiencias de medios: una propuesta operativa desde la academia. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 29(2), 419–430. <https://doi.org/10.5209/esmp.85655>
- Clear, J. (s.f.). *All Models Are Wrong, Some Are Useful*. James Clear. <https://jamesclear.com/all-models-are-wrong>
- Day, B., & Wills, F. (2020). 2020 Advertiser Assessment of Local Media Digital Advertising.
- Del Pozo, M. (2022). Netflix se lanza a la publicidad. *Expansión*. <https://www.expansion.com/blogs/peon-de-dama/2022/10/23/netflix-se-lanza-a-la-publicidad.html>
- Escolar, I. (2021). Las cuentas de 2020: los socios y socias salvan elDiario.es. *ElDiario.Es*.
- Escolar, I. (2020). Un periódico que se debe a su comunidad: las cuentas de eldiario.es en 2019. *ElDiario.Es*. https://www.eldiario.es/escolar/cuentas-socios-socias-salvan-eldiario_132_8102443.html
- Espada, A. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Media sustainability in Latin America. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377631_eng
- Evolok. (2021). The Paywall Revolution Goes Global. <https://pressgazette.co.uk/subscription-news-media-must-re-think-model-for-creating-new-revenues/>
- 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>
- Forman, C. I. (2021). Solutions to America's Local Journalism Crisis: Consolidated Literature Review.
- Graves, A. L., & Kelly, J. (2010). Confusion Online: Faulty Metrics and the Future of Digital Journalism. *Journalism*, September, 1–49.
- Gundlach, H., & Hofmann, U. (2021). Information search, behavioural 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>
- Guzik, S. (2022). *The Global Survey on Journalism's Futures*. Future Today Institute. https://www.linkedin.com/posts/samguzik_the-global-survey-on-journalisms-futures-activity-6912124871074299904-lmke
- Iastrebner, M., Warner, J., & Best, J. (2021). Punto de Inflexión.
- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2001). *The Elements of Journalism* (3rd ed.). Three Rivers Press.

- Krebs, I., Bachmann, P., Siegert, G., Schwab, R., & Willi, R. (2021). 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>
- Li, A. (2021). How customer service can build trust and engagement with audiences. <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/strategy-studies/how-customer-service-can-build-trust-and-engagement-with-audiences/>
- López-García, G. (2015). *Periodismo digital: redes audiencias y modelos de negocio*. Comunicación Social.
- López-Linares, C. E. (2021). *Innovación y periodismo local en América Latina*. Fundación Gabo. <https://fundaciongabo.org/es/recursos/publicaciones/fundacion-gabo-y-google-news-initiative-lanzan-libro-digital-innovacion-y>
- Lopezosa, C., Codina, L., & Freixa, P. (2022b). ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. DigiDoc Research Group | Pompeu Fabra University, 30. <http://repositori.upf.edu/handle/10230/52848>
- Matsa, K. E., & Naseer, S. (n.d.). News Platform Fact Sheet. <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/news-platform-fact-sheet/>
- McKisson, I. & Pallack, B. (2021). What types of messages, pricing, and perks motivate #ThisIsTucson super users to become paying members.
- 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>
- Newman Nic. (2019). Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2019. 46. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/Newman_Predictions_2019_FINAL_2.pdf
- Newman, N. (2021). Digital News Report: Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2021.
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Eddy, K., & Kleis Nielsen, R. (2022). Reuters Institute Digital News Report 2022. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>
- Newman, N., Fletcher, R., Eddy, K., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2023). Digital News Report 2023. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital_News_Report_2023.pdf
- Oliver, L. (n.d.). Private Gatekeepers: Encrypted Messaging Apps and News Audiences. https://www.cima.ned.org/wp-content/uploads/2022/02/CIMA_EMA-Report_web_150ppi.pdf
- Piechota, G. (2021). The Benefits and Risks of Media Data Democratisation.
- Pope, K. (2017). Is there a business model for real journalism? *NATION*, 304(9). <https://www-scopus-com.sare.upf.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85018487737&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Pope%2C+K&nlo=&nlr=&nls=&sid=c6b-cfeaff51a0fc738592e612056b-4b0&sot=b&sdt=cl&cluster=s-cosubjabbr%2C%22SOC1%22%2Ct%2C%22ARTS%22%2Ct%2C%22BUS>
- Powers, E. (2018). Selecting Metrics, Reflecting Norms: How journalists in local newsrooms define, measure, and discuss impact. *Digital Journalism*, 6(4), 454—471. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445002>
- Puente-Rivera, I., Campos-Freire, F & López-García, X (Coords.). (2018). *Periodismo con futuro*. Media XXI.
- PWC. (2021). *Entertainment and Media Outlook 2021-2025*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2021-2025.html>

- Radcliffe, D., & Wallace, R. (7 de octubre de 2021). *Life at local newspapers in a turbulent era*. Columbia Journalism Review. https://www.cjr.org/tow_center_reports/life-at-local-newspapers-in-a-turbulent-era-findings-from-a-survey-of-more-than-300-newsroom-employees-in-the-united-states.php
- Roseman, E., McLellan, M., & Holcomb, J. (2021). The State of Nonprofit News.
- Schulte, A. (2021). *A quemar las naves. Guía para activar el cambio cultural en medios de comunicación*. WAN-IFRA. <https://wan-ifra.org/wp-content/uploads/2021/04/WAN-IFRA-Cultural-Change-Espanol-New.pdf>
- Sonderman, J., & Vargo, G. (2021). What news publishers do to retain subscribers. <https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/what-news-publishers-do-to-retain-subscribers/single-page/#:~:text=Almost all publishers said they,welcome emails to new subscribers.>
- Stocking, G., & Khuzam, M. (2021). Digital News Fact Sheet. <https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/digital-news/>
- Stroud, N. J. (2017). Helping newsrooms work toward their democratic and business objectives. En Boczkowski, P. J., & Anderson, C. W. (Eds.), *Remaking the news: Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. MIT Press.
- The Economist, *Can you have a healthy democracy without a common set of facts?* (2023, December 14). <https://www.economist.com/leaders/2023/12/14/can-you-have-a-healthy-democracy-without-a-common-set-of-facts>
- The Economist, *How American journalism lets down readers and voters*. (2023, December 14). <https://www.economist.com/united-states/2023/12/14/how-american-journalism-lets-down-readers-and-voters>
- Vallés, M. S. (2003). Entrevistas cualitativas. Centro de Investigaciones Sociológicas. <https://doi.org/978-84-7476-342-3>
- Villafañe, J., Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y., & Martín-Sáez, J.-L. (2020). Reputación de los medios de comunicación españoles. *El Profesional de La Informacion*. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.jul.07/51203>

Anexo

Listado de gráficos:

1. De los conceptos de relevancia y *engagement* a las tres dimensiones de sostenibilidad consideradas
2. Clasificación de la base de datos y objetivos por categoría
3. Proceso de tratamiento de las recomendaciones categorizadas como acción
4. Proceso de tratamiento de las recomendaciones categorizadas como métrica
5. Resultado del parámetro «escala» aplicado al caso hipotético
6. Resultado del parámetro «orientación a usuario» aplicado a un caso hipotético
7. Resultado del parámetro «desarrollo organizacional» aplicado a un caso hipotético
8. Resultado del parámetro «abandono» aplicado a un caso hipotético
9. Resultado del parámetro «valor diferencial» aplicado a un caso hipotético
10. Resultado del parámetro «transparencia» aplicado a un caso hipotético
11. Resultado del parámetro «reconocimiento» aplicado a un caso hipotético
12. Resultado global del caso hipotético con la puntuación de cada parámetro

Listado de tablas:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de parámetros de acción 2. Indicadores del parámetro «escala» 3. Aplicación del parámetro «escala» sobre un caso hipotético 4. Indicadores del parámetro «orientación a usuario» 5. Aplicación del parámetro «orientación a usuario» sobre un caso hipotético 6. Indicadores del parámetro «desarrollo organizacional» 7. Aplicación del parámetro «desarrollo organizacional» sobre un caso hipotético 8. Indicadores del parámetro «abandono» 9. Aplicación del parámetro «abandono» sobre un caso hipotético 10. Indicadores del parámetro «valor diferencial» 11. Aplicación del parámetro «valor diferencial» sobre un caso hipotético 12. Indicadores del parámetro «transparencia» 13. Aplicación del parámetro «transparencia» sobre un caso hipotético 14. Indicadores del parámetro «reconocimiento» 15. Aplicación del parámetro «reconocimiento» sobre un caso hipotético | <ol style="list-style-type: none"> 16. Indicadores de acción que impactan en la reputación 17. Indicadores de acción que impactan en la visibilidad 18. Indicadores de acción que impactan en la fidelización de audiencias 19. Clasificación de los indicadores métricos 20. Listado de indicadores métricos complejos 21. Listado de indicadores métricos simples no concretos 22. Listado de indicadores métricos simples concretos |
|--|---|

Listado de fichas de los indicadores que componen la MAREA:

- | | | |
|---|--|--------------------------------------|
| 1. Formatos | 31. Retención de talento | 60. Usuarios recurrentes |
| 2. Redes | 32. Interconexión | 61. Ingresos |
| 3. SEO | 33. Incentivos | 62. Seguidores |
| 4. Estrategia de precios | 34. Medios de pago caducados | 63. Interacciones |
| 5. Modo experimentación | 35. <i>Onboarding</i> | 64. <i>Newsletter</i> |
| 6. Sindicación | 36. Riesgo de cancelación | 65. Páginas vistas |
| 7. Adquisición | 37. Suscripciones largas | 66. Duración |
| 8. Llamadas a la acción | 38. Motivos de cancelación | 67. Experiencia |
| 9. Branded content | 39. Recuperaciones | 68. Ratio de apertura |
| 10. Referidos | 40. Fatiga del suscriptor | 69. Rebote |
| 11. Agrupación de audiencias | 41. Posicionamiento | 70. Tráfico referido |
| 12. <i>Influencers</i> | 42. Géneros periodísticos | 71. Clics en <i>newsletter</i> |
| 13. <i>First-party data</i> | 43. Temáticas | 72. Premios recibidos |
| 14. Perfiles de autor | 44. Código ético | 73. Usuarios de pago sobre audiencia |
| 15. Multilingüismo | 45. Rendición de cuentas | 74. Bajas |
| 16. Accesibilidad | 46. Verificación | |
| 17. Automatización | 47. Información vs. opinión y patrocinio | |
| 18. Volumen | 48. Mediatización | |
| 19. Prueba gratuita | 49. Colaboradores | |
| 20. Distribución | 50. Divulgación | |
| 21. Participación | 51. Proyectos conjuntos | |
| 22. Conocimiento de la audiencia | 52. Innovación | |
| 23. <i>Funnel</i> para la mejora continua | 53. Equilibrio calidad vs. cantidad | |
| 24. Personalización | 54. Exclusivas | |
| 25. Lenguaje cercano | 55. Ecuanimidad | |
| 26. Política de comentarios | 56. Patrocinadores | |
| 27. Herramientas | 57. Premios | |
| 28. Equipo | 58. Usuarios únicos | |
| 29. Formación | 59. Usuarios de pago | |
| 30. Reportes | | |

