¿Cómo movilizar las audiencias en medios de comunicación? Modelos de Activación de la Relevancia y el *Engagement* de Audiencias en Medios de Comunicación (MAREA)

Llúcia Castells-Fos
Universitat Pompeu Fabra, España
https://orcid.org/0000-0003-1124-7941

Lluís Codina
Universitat Pompeu Fabra, España
https://orcid.org/0000-0001-7020-1631

Carles Pont-Sorribes
Universitat Pompeu Fabra, España
https://orcid.org/0000-0003-1135-4245

Castells-Fos, L., Codina, L., & Pont-Sorribes, C. (2025). ¿Cómo movilizar las audiencias en medios de comunicación? Modelos de Activación de la Relevancia y el Engagement de Audiencias en Medios de Comunicación (MAREA). En J. Guallar, M. Vállez, & A. Ventura-Cisquella (Coords). *Comunicación digital. Tendencias y buenas prácticas* (pp. 110-125). Ediciones Profesionales de la Información. https://doi.org/10.3145/cuvicom.08.esp

Resumen

LA MAREA ofrece una metodología práctica para que los medios de comunicación evalúen y refuercen su capacidad de relevancia y engagement, elementos cruciales para su viabilidad económica a largo plazo. Este marco metodológico operacionaliza la sostenibilidad mediática a través de tres dimensiones fundamentales: reputación, visibilidad y fidelización de audiencias. MAREA se basa en un conjunto de recomendaciones de expertos — 337 acciones y 226 métricas — sintetizadas en siete parámetros de acción: Escala, Orientación al Usuario, Desarrollo Organizacional, Abandono, Valor Diferencial, Transparencia y Reconocimiento. Estos parámetros, junto con métricas claras, permiten a los medios de comunicación —especialmente a los de tamaño reducido y recursos escasos— identificar áreas de mejora y elaborar planes de acción concretos. El capítulo detalla cada parámetro, ilustra su aplicación con un caso hipotético y subraya la importancia de reinterpretar las métricas más allá de la mera visibilidad, integrando la reputación y la fidelización de la audiencia, lo que facilita una gestión proactiva y una mayor resiliencia en un entorno mediático cambiante.

Palabras clave

Sostenibilidad de los medios de comunicación; Relevancia; Engagement; Audiencia; MAREA; Marco metodológico.

1. Introducción

La MAREA es una herramienta para analizar la relevancia de un medio y su capacidad de *engagement*. El objetivo es, en primer lugar, disponer de un procedimiento para evaluar la situación de un medio de comunicación en relación con un conjunto de acciones que han mostrado su capacidad para potenciar la relevancia y el *engagement*. En segundo lugar, sirve para identificar las estrategias que resultarían prioritarias afrontar si los responsables del medio necesitan aplicar mejoras.

El propósito de la MAREA es ampliar lo más posible el conjunto de medios sobre el que se puede aplicar. Para ello, propone cuestiones que pueden 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.

Su punto de partida fueron los análisis exhaustivos de las buenas prácticas y recomendaciones propuestas por expertos y *think tanks* de la industria de los medios (Castells-Fos et al., 2025). A lo largo de estas investigaciones, se observó, sin embargo, que la relevancia y el *engagement* necesitan de mayor 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 la MAREA.

Con el fin de responder a esta necesidad, propusimos desagregar el concepto de relevancia en dos dimensiones: (1) reputación y (2) visibilidad. Y, respecto del *engagement*, decidimos enfocarnos en una de sus dimensiones, (3) la fidelización de audiencias, dado que es el aspecto que mayor relación presenta con la sostenibilidad económica de los medios (Castells-Fos et al., 2023b). 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.

La base de datos de recomendaciones que compone la MAREA se clasifica en dos categorías: acciones y métricas. Concretamente, 337 acciones y 226 métricas. La naturaleza de cada tipo de recomendación requiere un tratamiento particular y juega un rol muy diferente dentro del modelo de activación.

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.

Este capítulo es una versión reducida del informe completo de la MAREA publicado de forma independiente y en acceso abierto gracias a la Cátedra Ideograma de la Universitat Pompeu Fabra (Castells-Fos et al., 2025). El informe presenta la metodología con todo detalle y ofrece explicaciones completas de cada una de las secciones abordadas en este capítulo.

2. El modelo de análisis de la MAREA

2.1. Acciones

Las 337 recomendaciones categorizadas como acciones se sintetizaron en indicadores y estos se agruparon en parámetros. El trabajo de extracción de datos y su posterior análisis arrojaron siete parámetros que contienen un total de 57 indicadores. El n.º de menciones recoge las veces que una recomendación se repite en la base de datos analizada, estableciendo un mayor consenso entre los expertos.

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".

Tabla 1
Listado de parámetros de acción.

Parámetros de acción	N. menciones	N. 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

Fuente: elaboración propia.

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 una breve definición y el número de veces (o menciones) que se repiten en la base de la evidencia, totalizando 116 menciones, y un promedio de 5,8 menciones por indicador.

Tabla 2
Indicadores del parámetro "escala".

Indicadores de escala	N. menciones	Descripción
Formatos	35	Generar diversidad de formatos de distribución.
Redes	26	Conjunto de acciones que tienen el objetivo de maximizar la presencia del medio en las redes sociales. Una parte muy importante de las audiencias accede a las noticias a través de las redes, y no a través del portal del medio.
SEO	17	La implementación del SEO necesita un doble nivel: el de la redacción, con redactores formados en SEO; y el estratégico, con una visión global.
Estrategia de precios	6	Definir una estrategia de precios para nuevos suscriptores / miembros / usuarios de pago.
Modo experimentación	5	El modo experimentación no requiere media labs. Cualquier medio puede experimentar con nuevos servicios, contenidos, diseños de página, formatos multimedia o incluso ofertas de suscripción. El objetivo es emprender un camino de mejora continua y de conocimiento de la audiencia.
Sindicación	3	Llegar a acuerdos con otros medios para re-publicar contenidos puede formar parte de una estrategia de ampliación de audiencias.
Adquisición	3	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.
Llamadas a la acción	3	Resaltar las llamadas a la acción para comunicar de forma regular que el medio necesita el 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.
Branded content	2	Desarrollar una estrategia de content marketing o branded content. Esto supone crear contenidos financiados por un anunciante que le ayuden a posicionar su marca.

Indicadores de escala	N. menciones	Descripción
Referidos	2	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.
Agrupación de audiencias	2	Desarrollar acuerdos con otros medios para generar audiencias más atractivas que vender a los anunciantes.
Influencers	2	Colaborar con influencers y/o firmas con reconocimiento amplio entre la población. El fenómeno de los influencers es una realidad que los medios pueden aprovechar de forma legítima para su beneficio.
First-party data	2	Recopilar datos «de propiedad» o first-party data.
Perfiles de autor	2	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.
Multilingüismo	1	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.
Accesibilidad	1	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 subtitular los materiales audiovisuales. De forma adicional, favorece la visibilidad de este tipo de contenido al permitir su indexación por los buscadores.
Automatización	1	Automatizar la producción de noticias basadas en compilaciones o agregaciones de datos mediante APIs (application programming interface) 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.
Volumen	1	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.
Prueba gratuita	1	En el caso de medios con muro de pago, consiste en ofrecer un periodo de prueba con acceso gratuito para ganar posibles suscriptores.
Distribución	1	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.
Menciones totales	116	

Fuente: elaboración propia.

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.

Tabla 3
Indicadores del parámetro "orientación a usuario"

Orientación a usuario	N. menciones	Descripción
Participación	24	Fomentar la participación de la audiencia a través de cualquier tipo de canal, tanto digital como analógico.
Conocimiento de la audiencia	17	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.
Funnel para la mejora continua	9	Definir un *funnel* 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.
Personalización	8	Personalizar la comunicación con el usuario en base a la monitorización de su comportamiento.
Lenguaje cercano	3	Utilizar un lenguaje cercano, asequible y adecuado para comunicar con la audiencia. 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.
Política de comentarios	3	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.
Menciones totales	64	

Fuente: elaboración propia.

Parámetro "desarrollo organizacional"

Cuando los expertos abordan temas de sostenibilidad, 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. La tabla 6 recoge los seis indicadores del parámetro, con sus 46 menciones, y un promedio de 7,7 menciones por indicador.

Tabla 4
Indicadores del parámetro "desarrollo organizacional".

Desarrollo organizacional	Nº menciones	Descripción
Herramientas	24	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.
Equipo	12	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.
Formación	7	Consiste en llevar a cabo formaciones y/o reuniones para mejorar el conocimiento operativo que garantice que el equipo obtiene el máximo partido de las herramientas a su disposición. Es importante también compartir buenas prácticas y los objetivos de los diferentes equipos del medio.
Reportes	1	Realizar reportes estandarizados para los anunciantes.
Retención de talento	1	Desarrollar estrategias de retención del talento en la redacción.
Interconexión	1	Conseguir la interconexión de los diferentes sistemas de gestión (en especial los que contienen datos de los usuarios, suscriptores, etc.), aporta sinergias a los procesos y evita información redundante.
Menciones totales	46	

Fuente: elaboración propia.

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 ratios de cancelación (*churn*). 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.

Tabla 5
Indicadores del parámetro abandono.

Abandono	Nº menciones	Descripción
Incentivos	10	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 evidentes las ventajas de ser suscriptor.
Medios de pago caducados	6	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.
Onboarding	6	Definir un proceso de onboarding para nuevos suscriptores. El onboarding 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.
Riesgo de cancelación	4	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 newsletters. 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.
Suscripciones largas	2	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.
Motivos de cancelación	2	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.
Recuperaciones	1	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.
Fatiga del suscriptor	1	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.
Menciones totales	32	

Fuente: elaboración propia.

Parámetro "valor diferencial"

Bajo el parámetro denominado «valor diferencial», se agrupan los indicadores en torno a 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 un promedio de 9,3 menciones por indicador. La siguiente tabla presenta un resumen.

Tabla 6
Indicadores del parámetro "valor diferencial".

Valor diferencial	N. menciones	Descripción
Posicionamiento	15	Definir una estrategia de posicionamiento que sea diferencial frente a la competencia y única en la percepción del usuario.
Géneros periodistos	8	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.
Temáticas	5	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.
Menciones totales	28	

Fuente: elaboración propia.

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 también inciden 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 7
Indicadores del parámetro "transparencia".

Transparencia	N. menciones	Descripción
Código ético	15	Disponer de código ético o documento similar que establezca estándares periodísticos éticos y de calidad periodística.
Rendición de cuentas	5	Ser transparentes en la gestión y financiación de la organización. Los expertos insisten en que la transparencia es esencial para conseguir la fidelización de la audiencia. Puede ejercerse mediante la publicación de información corporativa.
Verificación	4	Diseñar procesos consistentes, bien definidos y rigurosos de verificación de datos por parte de la redacción.
Información vs. opinión y otros	2	Diferenciar claramente secciones patrocinadas como el branded content o la publicidad, así como los contenidos de opinión respecto de contenidos informativos.
Menciones totales	26	

Fuente: elaboración propia.

Parámetro "reconocimiento"

El parámetro agrupa un conjunto de indicadores que, puestos en práctica y de acuerdo con los expertos consultados, pueden suponer una mejora en el reconocimiento por parte 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.

Tabla 8
Indicadores del parámetro "reconocimiento"

Reconocimiento	N° menciones	Descripción
Mediatización	6	Definir una estrategia mediática para el equipo de redacción y dirección que se aplique en sus apariciones públicas.
Colaboradores	4	Captar firmas de prestigio que colaboren con el medio.
Divulgación	3	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.
Proyectos conjuntos	2	Realizar proyectos periodísticos con otros medios. En el periodismo de investigación, el desarrollo de proyectos conjuntos entre medios se ha revelado muy eficaz.
Innovación	2	Desarrollar procesos de innovación que tengan como objetivo mejorar el producto periodístico. Esta cultura de innovación y mejora continua favorece la imagen del medio entre sus stakeholders.
Equilibrio calidad vs. cantidad	2	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.
Exclusivas	2	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 stakeholders en general.
Ecuanimidad	2	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.
Patrocinadores	1	Escoger patrocinadores que estén relacionados con el posicionamiento de la marca del medio. 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 mecenas adecuado puede contribuir a construir la reputación del medio.
Premios	1	Presentar candidatura a premios periodísticos.
Menciones totales	25	

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo de "aplicación"

A continuación, se presenta el resultado de la matriz aplicada a un ejemplo hipotético, donde se compara el resultado conseguido con 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 decidir evaluar todos o parte de los indicadores propuestos, según su perfil concreto. Por simplicidad, se simula un caso en el que los responsables del medio dan respuesta a todos. El parámetro que se toma para el ejemplo es Desarrollo Organizacional.

La tabla 9 muestra el resultado de la MAREA aplicada a un caso hipotético. El resultado máximo que conseguiría un medio idóneo es 39,5 y el obtenido en el caso es 29,9. El gráfico 1muestra este nivel de consecución del 76 %.

Tabla 9

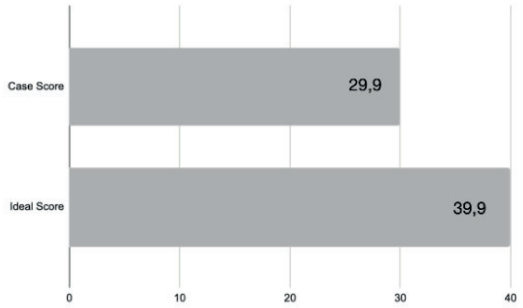
Aplicación del parámetro "desarrollo organizacional" sobre un caso hipotético.

	Puntuación		FdF			Resultados	
Desarrollo organizacional	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

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1

Resultado del parámetro "desarrollo organizacional" aplicado a un caso hipotético .



Fuente: elaboración propia.

2.1. Métricas

La principal aportación de la MAREA consiste 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).

Es por esta razón que, tal y como se describe en el capítulo 2 del informe completo (Castells-Fos et al., 2025), Objetivos generales y procedimientos, se decide utilizar los indicadores métricos simples y concretos sobre los que existe un mínimo consenso entre los expertos consultados. Estos suponen el 53% de las recomendaciones métricas recogidas en la base de datos.

Tabla 10
Listado de indicadores métricos simples concretos

Indicadores métricos simples concretos	N° menciones	Descripción
Usuarios únicos	15	Personas diferentes que visitan una web en un periodo de tiempo.
Usuarios de pago	13	Personas, empresas o instituciones que han contribuido a financiar el medio en un período de tiempo. Se recomienda una visión acumulada anual.
Usuarios recurrentes	13	Personas que visitan la web más de una vez en un periodo determinado de tiempo.
Ingresos	10	Totalidad de los ingresos generados con independencia de su origen. Se recomienda una visión acumulada anual.
Seguidores	8	Número de seguidores o miembros de los perfiles de redes sociales del medio en un período de tiempo determinado.
Interacciones	8	Totalización de las posibles interacciones simples: comparticiones, likes y comentarios en redes sociales en un tiempo determinado.
Newsletter	7	Número total de usuarios registrados en las diferentes newsletter del medio en un período de tiempo determinado.
Páginas vistas	6	Número total de páginas visitadas en un período de tiempo determinado.
Duración	5	Duración media de una visita.
Experiencia	4	Número de años desde el inicio de la operación.
Ratio apertura	4	Se refiere al porcentaje de apertura de los emails enviados. Número de veces que se abre un email sobre el número total de enviados en un período de tiempo. El medio puede decidir totalizar la métrica para el total de emails que envía, o analizar la newsletter que considere más importante.
Rebote	3	Es el porcentaje de sesiones de la página en las que no se ha producido una interacción significativa.
Tráfico referido	3	Número de visitas que recibe la web desde dominios diferentes al propio del medio.
Clics en newsletter	3	El número de clics en la newsletter en un período de tiempo determinado.
Premios recibidos	2	Número de reconocimientos públicos recibidos por su labor periodística.
Usuarios de pago sobre audiencia	2	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.
Bajas	2	Porcentaje de suscriptores que se han dado de baja en un tiempo determinado.
Menciones totales	121	

Fuente: elaboración propia.

3. Conclusiones

El modelo MAREA logra articular un marco de trabajo para la sostenibilidad de los medios al activar tres dimensiones críticas: reputación, visibilidad y fidelización de audiencias. El modelo resulta fácil de aplicar y útil para definir un plan de mejora, ya que identifica las acciones a priorizar.

Sus siete parámetros de acción cubren un amplio espectro que va desde temas estratégicos, como el valor diferencial, hasta cuestiones tácticas, como el abandono. A continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas de cada uno.

3.1. Parámetros de acción

Escala: Este es el parámetro con más menciones, con un enfoque técnico y una fuerte conexión con la visibilidad. Sin embargo, su efectividad mejora si se apoya en la reputación del medio, utilizando indicadores como el SEO, la sindicación o la adquisición de usuarios. La «escala» acumula el mayor número de indicadores de MAREA, posiblemente porque los expertos ofrecieron recomendaciones muy variadas, con poco consenso en algunos casos (de 20 indicadores, seis tienen solo una mención).

Orientación al usuario: Con una alta tasa de consenso (10.7 menciones por indicador), este parámetro se basa en el conocimiento de la audiencia para acercarse a ella a través de la personalización o la participación. Este proceso genera una gran cantidad de información que debe utilizarse para la mejora continua.

Desarrollo organizacional: Un parámetro eminentemente estratégico que busca sentar las bases para el crecimiento sostenible y a largo plazo de la organización. Su objetivo es dotar al medio del equipo y las herramientas necesarias para potenciar su capacidad de acción y generar dinámicas de trabajo eficientes.

Abandono: Es un parámetro táctico e indispensable para mantener los ingresos por suscripciones. Su importancia radica en un entorno de alta competencia, abundancia de productos sustitutivos y la doble amenaza del "techo" de suscriptores y la fatiga de la audiencia.

Valor diferencial y **Transparencia:** Estos dos parámetros son estratégicos y definitorios para los medios. El primero es fundamental para la calidad del contenido, mientras que el segundo lo es para la credibilidad del proceso de su generación.

Reconocimiento: Este es el segundo parámetro en número de indicadores, lo que se traduce en un consenso relativamente bajo (10 indicadores con 2,5 menciones/indicador, frente a un promedio de 5,9 en la base de datos total). Esto refleja el esfuerzo de los expertos por generar ideas para accionar la reputación, un concepto que a lo largo de esta investigación ha aparecido también como "impacto", "influencia" o "confianza".

3.2. Conclusiones sobre las métricas

MAREA propone una lista de métricas accesibles para todos los medios con un esfuerzo mínimo, lo que ayuda a la toma de conciencia antes de definir un plan de mejora. Las métricas de tamaño son las que presentan mayor consenso entre los expertos. Tanto la industria como la academia parecen haberse resignado a trabajar con las herramientas disponibles, siempre con la intención de reinterpretar los resultados en clave de reputación y fidelización, y no solo de visibilidad.

Esta reinterpretación lleva a una mutualización de las métricas: de los 24 indicadores métricos que se facilitan, la mayoría miden dos o tres dimensiones. Dieciséis se proponen para la reputación, 12 para la visibilidad y 17 para la fidelización.

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 de 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.

4. Financiación

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)". Ayuda PID2021-123579OB-I00 financiada por MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y por FEDER, UE.

5. Referencias citadas y consultadas

Este apartado recoge las referencias que han contribuido a la construcción de la MAREA.

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. *Digital Journalism*, *6*(4), 406-417. https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445003

Castells-Fos, L., Codina, L., $ Pont-Sorribes, C. (2025). *Modelos de activación de la relevancia y el engagement de audiencias en medios de comunicación*. UPF. Cátedra Ideograma. https://doi.org/10.31009/com.2025.01

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

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*, *19*(5), 1154-1173. https://doi.org/10.1080/17512786.2023.2239201

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/10.31921/doxacom.n35a1627

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, 3 julio). Las cuentas de 2020: los socios y socias salvan elDiario.es. *ElDiario.es*. https://www.eldiario.es/escolar/cuentas-socios-socias-salvan-eldiario_132_8102443.html

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_132_6071575.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, October 12). Solutions to America's Local Journalism Crisis: Consolidated Literature Review. https://shorensteincenter.org/solutions-americas-local-journalism-crisis-consolidated-literature-review

Graves, A. L., & Kelly, J. (2010). *Confusion online: Faulty metrics and the future of digital journalism*. Tow Center for Digital Journalism. https://search.issuelab.org/resources/15315/15315.pdf

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. (2022). *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 N. (2019). *Journalism, media, and technology trends and predictions 2019*. Reuters Institute. 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*. Reuters Institute. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-01/Newman_Predictions_2021_FINAL.pdf

Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Eddy, K., & Nielsen, R. K. (2022). *Digital news report 2022*. Reuters Institute. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital_News-Report_2022.pdf

Newman, N., Fletcher, R., Eddy, K., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2023). *Digital news report 2023*. Reuters Institute. 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).

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. (2021, October 7). 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 comuncación.* 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*. Pet Research Center. https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/digital-news/

Stroud, N. J. (2017). Helping newsrooms work toward their democratic and business objectives. In P. J. Boczkowski, & C. W. Anderson (Eds.), *Remaking the news: Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. MIT Press.

The Economist. (2023, December 14). Can you have a healthy democracy without a common set of facts? The Economist. https://www.economist.com/leaders/2023/12/14/can-you-have-a-healthy-democracy-without-a-common-set-of-facts

The Economist. (2023, December 14). How American journalism lets down readers and voters. *The Economist*. 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. *Profesional de la Informacion*, *29*(4). https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07