

Estudios sobre el **Mensaje Periodístico**

ISSN-e: 1988-2696

<https://dx.doi.org/10.5209/esmp.85655>

## Reputación, visibilidad y fidelización de audiencias de medios: una propuesta operativa desde la academia<sup>1</sup>

Llúcia Castells-Fos<sup>2</sup>, Carlos Lopezosa<sup>3</sup>, Carles Pont-Sorribes<sup>4</sup> y Lluís Codina<sup>5</sup>

Recibido: 14 de enero de 20223/ Aceptado: 5 de marzo de 2023

**Resumen.** El objeto de estudio es la operacionalización de tres conceptos clave para la sostenibilidad de los medios de comunicación en el entorno digital: la reputación, la visibilidad y la fidelización de la audiencia. Se ha analizado la visión de expertos y académicos para validar su pertinencia y potencial operativo con la administración de un cuestionario semiestructurado. La reputación se percibe como un activo esencial. La visibilidad y la fidelización deben trabajarse siguiendo unas técnicas ya probadas en otras actividades económicas con problemáticas similares. En cuanto a su medición, los expertos recurren a las métricas clásicas del ámbito publicitario, pero también a técnicas cualitativas irrenunciables a la hora de analizar la reputación. Mientras la reputación y la fidelización comparten elementos como la calidad, la credibilidad y la orientación a la audiencia, la visibilidad destaca por ser condición necesaria pero insuficiente a la hora de garantizar la viabilidad del medio de comunicación.

**Palabras clave:** reputación; visibilidad; fidelización de audiencias; periodismo digital.

### [en] How to put news media reputation, visibility and audience loyalty to work: a proposal from an academic point of view

**Abstract.** This research aims to make reputation, visibility and audience loyalty workable, as they are critical to the economic viability of news media. To assess the pertinence and potential of these concepts as sustainability tools, we have surveyed a sample of academics and experts. They perceive reputation as an essential asset for the survival of news media. Visibility and audience loyalty may improve by following some best practices that have positively impacted generation value and income in other content-related businesses. Regarding metrics, the experts try to make do with the well-established advertising market measurements but state clearly that quality methods are indisputable to analyze reputation. Reputation and audience loyalty share values such as quality, credibility and audience orientation. Visibility, on its part, stands out as a prerequisite to survival, but more is needed to ensure the sustainability of news media.

**Keywords:** reputation; visibility; audience loyalty; digital journalism.

**Sumario:** 1. Introducción 2. Metodología 3. Resultados 4. Discusión 5. Conclusiones 6. Referencias.

**Cómo citar:** 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://dx.doi.org/10.5209/esmp.85655>

## 1. Introducción

El entorno de los medios de comunicación está marcado, por un lado, por la inagotable oferta de contenidos que compiten por la atención del usuario (Krebs et al., 2021), y por otro, por la pérdida de confianza del público (Newman et al., 2022). La hipercompe-

tencia ha provocado que los medios dejen de tener una posición de privilegio ante los anunciantes (Maestro Espinola et al., 2016), quienes desvían parte del presupuesto que antes les dedicaban a las grandes plataformas digitales. La desconfianza del público tiene raíces sociopolíticas más complejas, pero tiene un efecto claro en la desconexión de las noticias

<sup>1</sup> 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)". PID2021-123579OB-I00 (MICINN), Ministerio de Ciencia e Innovación (España). 01/09/2022 – 31/08/2025

<sup>2</sup> Universitat Pompeu Fabra (España)  
E-mail: [llucia.castells01@estudiant.upf.edu](mailto:llucia.castells01@estudiant.upf.edu)

<sup>3</sup> Universitat Pompeu Fabra (España)  
E-mail: [lopezosa@ub.edu](mailto:lopezosa@ub.edu)

<sup>4</sup> Universitat Pompeu Fabra (España)  
E-mail: [carles.pont@upf.edu](mailto:carles.pont@upf.edu)

<sup>5</sup> Universitat Pompeu Fabra (España)  
E-mail: [lluis.codina@upf.edu](mailto:lluis.codina@upf.edu)

(Newman et al., 2022), lo que impacta tanto en la pérdida de audiencia como de relevancia.

Así, la supervivencia económica de los medios de comunicación dependerá en gran parte de cómo gestionen tres activos clave: la reputación, la visibilidad y la fidelización de audiencias. Los medios reputados mantienen un mayor nivel de relevancia social (Villafañe et al., 2020) que les protege de la creciente desconfianza y les asegura una mejor consideración por parte de anunciantes y agencias (Krebs et al., 2021). Mejorar la visibilidad puede resultar más técnico, pero es imprescindible en internet (Lopezosa et al., 2022b), y finalmente, la fidelización de audiencias les permite, de una parte, asegurar su audiencia y la venta de espacios publicitarios y, de otra, alimentar las suscripciones o membresías como fuente de ingresos (Olsen y Solvoll, 2018).

## Objetivos

El objeto de estudio de este trabajo es la sostenibilidad de los medios de comunicación. Los objetivos concretos giran en torno a la operacionalización de los tres ejes mencionados anteriormente - reputación, visibilidad y fidelización de audiencias - que se han mostrado fundamentales para dicha viabilidad económica. En esta investigación, se ha optado por analizar la visión de expertos y académicos sobre las tres ideas propuestas a fin de validar su pertinencia y su potencial operativo. En este sentido, el presente trabajo se plantea responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Es posible definir líneas de actuación para mejorar la reputación de los medios de comunicación?
- ¿Es posible definir líneas de actuación para mejorar la visibilidad de los medios de comunicación?
- ¿Es posible definir líneas de actuación para mejorar la fidelización de las audiencias de los medios de comunicación?
- ¿Es posible identificar métricas para mejorar la reputación de los medios de comunicación?
- ¿Es posible identificar métricas para mejorar la visibilidad de los medios de comunicación?
- ¿Es posible identificar métricas para mejorar la fidelización de las audiencias de los medios de comunicación?

## Marco teórico

Como marco general previo al desarrollo del marco teórico, cabe señalar que esta investigación adopta como referencia la obra seminal de Kovach y Rosentiel (2014) en la que los autores otorgan a los medios de comunicación de calidad un rol relevante en la cohesión de las sociedades y en el aseguramiento de las democracias, un aspecto aceptado, implícita o explícitamente, por el grueso de las investigaciones en nuestro campo.

Los tres conceptos cuyo análisis se propone - reputación, visibilidad y fidelización de audiencias - han mostrado tener un impacto positivo en la generación de ingresos de los medios de comunicación. Por ello se considera que, si los medios de comunicación definen estrategias, líneas de actuación y objetivos expresamente dirigidos a incrementar su reputación, su visibilidad y la fidelización de sus audiencias, estarán contribuyendo a la sostenibilidad de sus organizaciones.

De una parte, está la reputación y su impacto sobre la sostenibilidad de la organización. En su análisis de la reputación de los medios de comunicación españoles, Justo Villafañe et. al, 2020 parten de la consideración “de la realidad profesional y empresarial” de los medios. La definición de reputación que defienden los autores incluye “la dimensión empresarial como una parte consustancial al buen desempeño” (p. 7).

La visibilidad en el entorno digital, que también se conoce como alcance, está ligada a la generación de ingresos publicitarios al ser el tamaño de la audiencia alcanzada la medida reina del *Market Information Regime* (Anand & Peterson, 2000). La visibilidad del medio está impactada por su capacidad de ser encontrados en internet, especialmente gracias al dominio de las técnicas de posicionamiento natural en buscadores (Lopezosa et al., 2022b).

La audiencia es el primer *stakeholder* o grupo de interés por importancia para un medio de comunicación (PwC, 2021). Ésta es la fuente de supervivencia del medio (Belair-Gagnon et al., 2019). Los medios necesitan no sólo una audiencia grande sino una audiencia fidelizada para que pueda ser monetizada a través de la venta de espacios publicitarios y la de suscripciones (Olsen & Solvoll, 2018).

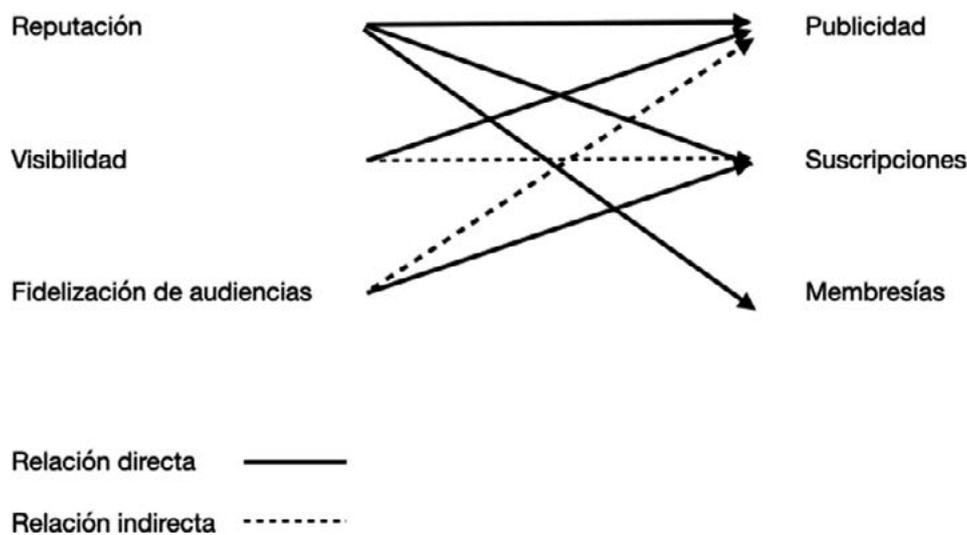
Los tres conceptos están profundamente interrelacionados. La reputación se relaciona con la fidelización a través de la confianza (Villafañe et al., 2020), no sólo de los lectores, sino también de sus otros clientes, los anunciantes. Maestro Espínola et al. (2018) señalan a este respecto que los anunciantes buscan, no sólo *viewability*, sino también sumar la reputación del medio a la suya propia, junto con garantías de seguridad en su inversión, como sería el caso de evitar el fraude de métricas. Finalmente, la mejora de la visibilidad favorece la fidelización de la audiencia en una doble vía: por una parte, mediante el análisis del comportamiento del usuario los medios pueden adaptarse a sus necesidades de consumo y estar presentes allá donde el usuario requiera; por otra, mediante la multiplicación de formatos que facilita el consumo recurrente y la fidelización de la audiencia en este proceso (WAN-IFRA, 2021).

En la siguiente figura se presenta la relación directa o indirecta (respectivamente a través de líneas continuas o discontinuas) entre los conceptos analizados y la generación de ingresos. En aras de una mayor claridad, se presentan las fuentes de ingreso principales: en el caso de los medios con ánimo de lucro, la publicidad y las suscripciones; en el caso de los *nonprofit*, las donaciones y la publicidad (Iastreb-

ner et al., 2021). La reputación impacta directamente en todas las fuentes de ingreso; la visibilidad directamente sobre la publicidad e indirectamente sobre las

suscripciones; la fidelización impacta directamente sobre las suscripciones e indirectamente sobre la publicidad.

**Figura 1.** Relación entre reputación, visibilidad y fidelización de audiencias con la generación de ingresos.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, no sólo los tres conceptos se relacionan entre sí; también las fuentes de ingresos son interdependientes. Es el caso de los suscriptores que, ante un posible techo en el máximo número de usuarios contribuyentes (Iastrebner et al., 2021; Newman et al., 2022), también están impactados con la publicidad. Esta tendencia se observa en el sector del *streaming* de vídeo que como industria de contenidos presenta similitudes con los medios de comunicación (del Pozo, 2022).

## 2. Metodología

Para las entrevistas se ha aplicado el principio de las preguntas-criterio (Valles, 2003) en donde se plantea quién tiene la información relevante, mayor disponibilidad, está más dispuesto a colaborar y tiene mayor capacidad de comunicar la información con precisión. Los expertos seleccionados para responder a la entrevista y hasta completar un total de 149 se seleccionaron en base a los autores del Digital News Re-

port (Newman et al., 2022), y la *scoping review* sobre relevancia y *engagement* de Castells-Fos et al., 2022.

Las entrevistas son un método cualitativo definido como etnográfico. Utilizado por los antropólogos, se ha ido extendiendo por diferentes disciplinas como la comunicación de masas y otras ciencias sociales. Éste utiliza diferentes conjuntos de técnicas, como la observación, la entrevista en profundidad, o el análisis de documentación existente (Wimmer y Dominick, 2001).

Las preguntas se realizaron de acuerdo con los objetivos de la investigación. En el momento de las entrevistas, las preguntas se acompañaron de una introducción muy breve a los conceptos investigados. Se presentaron los tres conceptos a tratar - reputación, visibilidad y fidelización- enfocados a la sostenibilidad, esto es, relacionados con la generación de fuentes de ingreso. De la misma manera, se centró la visibilidad en el entorno de las plataformas digitales, como por ejemplo, Google. Entre las informaciones facilitadas a los entrevistados se recalcó que las respuestas podían ser tanto de tipo conceptual como de tipo operativo.

**Tabla 1.** Listado de preguntas de la entrevista y sus objetivos correspondientes.

Pregunta	Objetivo
1. ¿Puede señalar algunas estrategias por las que un medio de comunicación puede incrementar su reputación?	1. Determinar una posible lista consensuada de estrategias de incremento de la reputación.
2. ¿Podría sugerir alguna forma de medir o determinar la reputación de un medio de comunicación?	2. Determinar una posible lista consensuada de indicadores de la reputación.
3. ¿Podría señalar algunas estrategias por las cuales un medio de comunicación puede mejorar su visibilidad digital?	3. Determinar una posible lista de estrategias de incremento de la visibilidad digital.
4. En relación a la pregunta anterior, ¿podría sugerir indicadores de la visibilidad digital de un medio de comunicación?	4. Determinar una posible lista consensuada de indicadores de la visibilidad digital.

Pregunta	Objetivo
5. ¿Podría señalar estrategias para que un medio incremente la fidelización o recurrencia de su audiencia?	5. Determinar una posible lista consensuada de estrategias de incremento de la fidelización o recurrencia.
6. En relación a la pregunta anterior, ¿podría sugerir algunos indicadores para medir la fidelización o recurrencia?	6. Determinar una posible lista consensuada de indicadores de fidelización o recurrencia.

Fuente: elaboración propia.

El contacto con los expertos se realizó a través del correo electrónico adjuntando la lista de preguntas junto con la invitación a la participación. La recepción de las respuestas se produjo entre el 25 de febrero y el 20 de junio de 2022. Las entrevistas se han codificado analizando los resultados a través del soft-

ware de análisis cualitativo ATLAS.ti (Paulus & Lester, 2016), software que se utiliza desde hace más de 30 años (Muhr, 1991) siguiendo el manual de Lopezosa et al. (2022a).

A continuación, se facilita el listado final de participantes en la investigación:

**Tabla 2.** Listado de expertos participantes

Participante	Universidad/Institución
Eldridge, Scott A	University of Groningen
López-García, X.	Universidad de Santiago de Compostela
Carvajal Prieto, Miguel	Universidad Miguel Hernández de Elche
García-Avilés, Carlos-Alberto	Universidad Miguel Hernández de Elche
Vázquez-Herrero, J.	Universidad de Santiago de Compostela
Díaz-Noci, Javier	Universitat Pompeu Fabra
Hess, Kristy	Deakin University
Riskos, Kyriakos	International Hellenic University
Salaverría, Ramón	Universidad de Navarra
Herranz De-la-Casa, José María	Universidad de Castilla-La Mancha
Kaimaki, Valia	Ionian University
Bachmann, Philipp	Lucerne University
Manfredi-Sánchez, Juan Luis	Universidad de Castilla-La Mancha
Pérez Serrano, María José	Universidad Complutense de Madrid
Rojas-Torrijos, José Luis	Universidad de Sevilla
Negredo, Samuel	Universidad Navarra
Bakshi, Madhupa	The Heritage Academy
Jose Antonio González Alba	Sembramedia
Luis Eduardo Velázquez Chico	Capital CDMX ( <a href="http://capital-cdmx.org">capital-cdmx.org</a> )
Leandro Fridman	Universidad Nacional Litoral
Magda Trillo	Universidad de Granada

Fuente: elaboración propia.

### 3. Resultados

En este apartado, se presentan los resultados del análisis de las entrevistas en base a ATLAS.ti. La exposición sigue el orden de las preguntas lanzadas al grupo de expertos, analizando las estrategias y posibles herramientas de medición de la reputación, la visibilidad y la fidelización de audiencias. Se ha optado por presentar los resultados en forma de listados que detallan las estrategias y métricas que tienen consenso entre los expertos consultados.

#### 3.1. Lista consensuada de estrategias de incremento de la reputación

Tras el desarrollo de las entrevistas se puede confirmar que la reputación es un logro que tiene que ver con la trayectoria del medio, con su credibilidad, con su notoriedad y con el prestigio de sus periodistas y colaboradores.

La gestión de la reputación es uno de los principales activos con los que cuentan los medios de comunicación ya que potencia la promoción de nuevas

iniciativas periodísticas y generar valor añadido que se traduce en sostenibilidad y diferenciación frente a la competencia. En general, los entrevistados consideran que, en la actualidad, las estrategias tienen que desarrollarse teniendo el foco en las audiencias.

En este sentido, los expertos entrevistados consideran que los elementos más importantes para mejorar la reputación son la calidad de su contenido y la transparencia de su gestión. Igualmente, la óptima calidad del contenido ofrecido a los lectores es la mejor manera de brindar contenido capaz de atraer, no sólo a la audiencia, sino también a todas las partes interesadas, lo que incluye al propio medio y sus anunciantes. Por su parte, que las empresas mediáticas sean del todo transparentes respecto a la propiedad de la firma ayuda a vincular la reputación con los valores e intereses de su comunidad de usuarios.

Si bien es cierto que, según los entrevistados, la adopción de unas estrategias u otras sobre reputación dependerá de la casuística de cada medio de comunicación, podemos consensuar un listado específico de estrategias que pueden aplicarse para incrementar la reputación de un medio de comunicación:

### 3.1.1. *Controlar la calidad del producto periodístico, lo que incluye:*

- Aplicar unos estándares de calidad
- Aplicar un código deontológico y abogar por la ética profesional
- Contar con buenos recursos para la producción de noticias
- Eliminar el amarillismo
- Reducir el contenido fraudulento o generador de decepción
- Limitar e identificar mejor el *branded content*
- Apostar por el reporterismo y la investigación
- Apostar decididamente por la veracidad, lo que incluye la creación de contenidos específicos de verificación (*fact-checking*)

### 3.1.2. *Posicionarse como marca implica*

- Aplicar estrategias de comunicación efectivas con sus públicos en sus propios canales (sitio web) o en los ajenos (redes sociales y buscadores)
- Empezar estrategias de marketing
- Participar en actividades o eventos

### 3.1.3. *Tener un carácter innovador supone*

- Poner en valor el uso de tecnologías y plataformas emergentes en la producción y la distribución periodística
- Promocionar el medio mediante herramientas propias de la difusión de la innovación
- Mostrar sus elementos diferenciales
- Alinear positivamente los objetivos del medio con los objetivos de su plantilla
- Gestionar bien sus redes de comunicación

- Apostar por factores adicionales para los lectores lo que incluye la necesidad de potenciar la profundidad analítica, el rigor, la interpretación y el contexto

### 3.1.4. *Moderación en los siguientes aspectos*

- Activismo
- Polarización política
- Cobertura desenfadada de noticias de actualidad sin aportación propia

## 3.2. *Lista consensuada de indicadores de la reputación*

En general, los expertos entrevistados coinciden en que existen indicadores para medir la reputación, pero para conocerlos es necesario aplicar estrategias combinadas que incluyan estudios cuantitativos y cualitativos. La reputación es un intangible mayor cuya medición no es exacta, es más difícil y seguramente lleva más tiempo, ya que está sujeta a muchos y diferentes parámetros, tales como la credibilidad, el rigor informativo, la calidad periodística, la independencia, la ética y deontología profesional o transparencia, entre otras.

A continuación, mostramos una lista consensuada de indicadores que permiten medir la reputación:

### 3.2.1. *Indicadores cuantitativos*

- Visitas diarias del medio de comunicación
- Visitantes recurrentes
- Páginas vistas
- Sesiones y porcentaje de rebote
- Tiempo de permanencia del sitio (tiempo de lectura de las noticias)
- Suscriptores totales
- Suscriptores activos
- Usuarios registrados
- Cuantificación de comentarios (cantidad de personas que discutan las noticias que se informan)
- Número de seguidores e interacciones de las cuentas y post de las redes sociales de los medios de comunicación

### 3.2.2. *Indicadores cualitativos*

- En general, los entrevistados proponen encuestas o paneles, o dinámicas de tipo cualitativo, como entrevistas o grupos de discusión de lectores
- Las tres dimensiones de la reputación (funcional, social y emocional) se puede medir a través de encuestas, preferiblemente encuestas representativas
- Mediante encuestas que muestren cómo los usuarios valoran la marca y reputación del medio
- Mediante el análisis de cómo se han gestionado sus crisis internas y externas.

- A través de la escucha activa de los lectores
- Mediante el análisis de su visión, misión y contenido
- A través de las interacciones digitales relacionadas con denuncias y reclamos a través de los contactos

### 3.3. Lista consensuada de estrategias de incremento de la visibilidad

Existe una batalla desatada por la atención en los mercados de medios digitales, es por este motivo que es necesario trabajar estrategias que ayuden a aumentar la visibilidad web, sin embargo, como reconocen algunos de los expertos consultados, la visibilidad por sí sola no es importante para los medios de comunicación. Se debe tratar como un elemento integrador dentro de otras estrategias y necesidades empresariales, como por ejemplo el incremento de ingresos o la fidelización de la audiencia.

En general, los expertos entrevistados consideran que las estrategias y procedimientos son variados y cambiantes. En este sentido, estas estrategias de incremento de la visibilidad o alcance, dependen, por un lado, del tipo de financiación del medio, es decir, si estos están puramente financiados con publicidad, suscripciones, o una combinación de las anteriores. Por otro lado, las estrategias dependen de las características inherentes a las plataformas en las que se intente aumentar la visibilidad, que determinan qué y cómo se puede trabajar a medio y largo plazo.

Todos los expertos entrevistados coinciden en que la estrategia más obvia es trabajar las técnicas de posicionamiento en buscadores -en adelante SEO (*Search Engine Optimization*) por sus siglas en inglés-

Se han podido identificar tres grandes bloques estratégicos que tienen que ver con (1) buscadores, (2) redes sociales, (3) desarrollo de producto y fidelización. A continuación, listamos las estrategias identificadas para cada bloque como resultado de las entrevistas:

#### 3.3.1. Estrategias en buscadores

- Aplicar estrategias de SEO
- Aplicar estrategias de SEM (Search Engine Marketing)
- Trabajar no sólo para posicionarse en Google sino también en otros buscadores como [Yahoo.com](#) y otros agregadores
- Aplicar políticas de intervención en función de los algoritmos de las grandes tecnológicas
- Trabajar bajo el paraguas del marketing de contenidos

#### 3.3.2. Estrategias en redes sociales

- Elaborar contenidos nativos en plataformas y redes sociales adaptadas a los lenguajes y usos propios de cada una de ellas

- Tener una presencia activa y estratégica de periodistas y/o editores de audiencias en redes sociales
- Tener una planificación de contenidos y coberturas en redes sociales
- Editar el contenido y contar con un sitio web propio adaptado a la distribución digital
- Utilizar métricas sociales de visibilidad que ayuden, por un lado, a analizar el tráfico a través de redes sociales y, por otro lado, a determinar el contenido editorial.

#### 3.3.3. Estrategias de desarrollo de producto y fidelización

- Desarrollar productos de branded content
- Trabajar para fidelizar al lector a medio y largo plazo a través de la calidad del contenido
- Ser original en los contenidos
- Distribuir el contenido en puntos de venta de terceros (por ejemplo, bancos, metro y comercios.)
- Trabajar, sin abusar, las notificaciones push
- Experimentar con formatos y nuevas narrativas ajustadas a las posibilidades hipertextuales, multimedia e interactivas del medio digital, lo que incluye el diseño de estrategias multiplataforma que diversifique contenidos en podcasts y newsletters
- Usar las newsletters para analizar los intereses de los usuarios
- Evitar el linkbaiting, el clickbait, los contenidos virales e intrascendentes
- Definir de manera integral los canales de difusión de cada uno de sus productos para lograr el mayor alcance y visibilidad

### 3.4. Lista consensuada de indicadores de visibilidad

Los medios quieren medir el grado de atención y calcular un precio. Sin embargo, la cantidad y calidad de la atención no se puede expresar en términos monetarios, por lo que, como indican algunos expertos, existe un dilema de conversión entre dinero y atención.

Tras el análisis de las entrevistas, podemos establecer indicadores de visibilidad con base en dos grandes bloques: (1) indicadores que se aplican al sitio web del medio (2) indicadores que se aplican a los canales en redes sociales del medio.

En general, los indicadores consensuados por parte de los expertos entrevistados son, en este caso, cuantitativos. A continuación, listamos los indicadores atendiendo a los dos bloques identificados:

#### 3.4.1. Indicadores del sitio web del medio principalmente utilizando herramientas de analítica web como por ejemplo Google Analytics

- Visitas a la web
- Tasa de rebote

- Impresiones de página
- Usuarios únicos
- Páginas vistas
- Clics
- Recursos compartidos
- Desde el punto de vista del posicionamiento en buscadores: análisis de los enlaces dofollow, lo que incluye enlaces con texto, imágenes y vídeo.
- Alcance orgánico (el número total de usuarios que han visto una publicación de manera orgánica)
- Alcance pagado
- Monitorizar las actualizaciones de Google en el móvil desde una fuente de noticias definida
- Número de usuarios que han visto alguna publicación patrocinada (branded content) en la web.
- Número de descargas y reproducciones de vídeos y audios.

### 3.4.2. *Indicadores de redes sociales utilizando para ello principalmente las herramientas de analítica propia de cada una de ellas*

- Tráfico generado en las plataformas y redes sociales
- Número de seguidores, suscriptores y otros elementos de interacción en redes
- Alcance viral, es decir, el número de usuarios que visitan la web desde las redes sociales o gracias a las acciones que han llevado a cabo otros usuarios
- Menciones en redes sociales

### 3.5. **Lista consensuada de estrategias de incremento de la fidelización**

Según se puede observar de los resultados de las entrevistas, la fidelidad de la audiencia sólo se puede lograr cuando los medios de comunicación (1) son confiables para la audiencia, (2) ofrecen una gran calidad informativa y (3) reconocen a su audiencia y sus intereses.

Los expertos entrevistados consideran que la fidelización está asociada con la utilidad, la confianza y la credibilidad que genera un medio para el usuario. En este sentido, la fidelización conforma la propuesta de valor de los nuevos proyectos periodísticos y, en efecto, se ha convertido en un valor recurrente, sin embargo, los entrevistados advierten que la fidelidad se construye principalmente con el tiempo.

En general, los expertos consideran que los medios están fidelizando a su audiencia a través de newsletters principalmente, pero también gracias a los podcasts, los sitios web verticales y, en general, gracias a la oferta de contenido personalizado.

Respecto a los boletines o newsletter, éstos se han convertido en la principal estrategia de engagement con las audiencias, ya que la complicidad que tiene el lector cuando recibe un correo electrónico con contenidos especializados, muy personalizados y que res-

ponden a sus intereses particulares es un valor añadido que contribuye a la reputación de la marca.

Los resultados de las entrevistas nos han permitido identificar dos ejes en los que se articulan las estrategias para incrementar la fidelización: los aspectos técnicos y los aspectos relacionados con el usuario.

A continuación, se detallan las estrategias de incremento de la fidelización o recurrencia identificadas más representativas como resultado de las entrevistas tomando en consideración los dos bloques anteriormente mencionados:

#### 3.5.1. *Aspectos técnicos*

- Tener un sitio web fácil de usar, fácil de navegar y rápido
- Mejorar la velocidad de carga del sitio web
- Incrementar la conversación y el engagement con los usuarios a través de una mejor experiencia de usuario
- Desarrollar alertas por correo electrónico para ciertos temas y elegir cuándo enviar las notificaciones
- Trabajar las notificaciones push

#### 3.5.2. *Aspectos relacionados con el usuario*

- Llevar a cabo una investigación de usuario para trabajar los distintos públicos a distintos niveles tales como el marketing, la marca y la oferta de los productos comunicativos
- Aplicar la personalización de la experiencia web, y más concretamente ofrecer contenido personalizado, es decir, entregar contenido diferente a cada tipo de usuario
- Oferta amplia y personalizable de boletines de correo y podcasts
- Ofrecer contenidos de calidad, propios y distintos de la competencia
- Crear comunidades, principalmente desarrollando contenido que interese a comunidades específicas ya formadas
- Facilitar los comentarios y la discusión debajo de los artículos
- Incluir la firma del periodista en sus piezas
- Implicar a los redactores para que sean ellos mismos quienes puedan responder de forma personalizada a los comentarios de sus noticias e interactuar con los lectores en las redes sociales
- En cuanto a aspectos específicos como las suscripciones, aplicar ofertas y descuentos, solicitar sugerencias y aportaciones a los lectores de mejora para involucrarlos con el medio

### 3.6. **Lista consensuada de indicadores de fidelización**

Gracias al desarrollo de las entrevistas hemos podido identificar la existencia de un estándar con el que

trabajan la mayoría de las plataformas editoriales de publicación y análisis de perfiles de usuario/audiencia, el RFV (*Recency, Frequency, Value*) que favorece la fidelización.

En el caso de los indicadores de fidelización o recurrencia se observa la posibilidad de aplicar metodologías cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas se centran sobre todo en conocer si los lectores respaldan la marca, si regresan a ella, si creen en su calidad y les genera confianza; mientras que las cuantitativas, se centran en definir el comportamiento específico de los consumidores de medios tomando para ello los datos de analítica que ofrecen los medios de comunicación online y las plataformas y redes sociales a las que se adscriben.

A continuación, ofrecemos una lista consensuada de indicadores de fidelización diferenciando para ello metodologías cualitativas y cuantitativas:

### 3.6.1. Metodologías cualitativas

- Satisfacción y respaldo del lector a la marca. Para ello se utilizan encuestas
- Recomendación de los usuarios a la marca. Para ello se pueden aplicar entrevistas
- Audiencias segmentadas. Para ello se pueden aplicar tanto entrevistas como encuestas

### 3.6.2. Metodologías cuantitativas

- Número de suscriptores sobre número de usuarios únicos
- Número de seguidores, lectores, suscriptores
- Duración de una visita en el sitio de los medios de comunicación
- Registros de email en el sitio web
- Suscriptores a productos nativos tipo podcasts o boletines
- Análisis de recurrencia vía control de la dirección IP (Internet Protocol) de cada lector
- Tasa de satisfacción de los suscriptores, lo que incluye el porcentaje de suscriptores que se dan de baja y la tasa de recurrencia al medio

## 4. Discusión

Los resultados arrojan luz sobre la operacionalización de los conceptos analizados, en línea con lo que exponen los organismos, instituciones y centros de investigación que dedican una parte o la totalidad de su actividad al análisis y mejora de la sostenibilidad de los medios de comunicación. De este modo, las propuestas centradas en el foco al usuario, la calidad del producto periodístico, la atención al SEO o a la multiplicidad de formatos son similares a las propuestas realizadas en diferentes informes publicados por estos think tanks (WAN-IFRA, 2021; Cerezo, 2018; McKisson & Pallack, 2021).

La reputación es un concepto complejo que abarca otros aspectos como el tiempo, la calidad y la

transparencia de la organización, incluso la fidelidad de la audiencia, en línea con lo aportado por Villafañe et al, 2020. Esta riqueza de matices genera estrategias menos concretas que las consideradas para los ejes de visibilidad y fidelización de audiencias. Asimismo, la reputación requiere indicadores de desempeño igualmente complejos y completos, cuantitativos y cualitativos. Éstos últimos precisan de más recursos – financieros, relativos al tiempo y al equipo dedicado – y por lo tanto no están ni al alcance de todos ni disponibles en todo momento (Villafañe et al., 2020).

La visibilidad y la fidelización presentan una carga técnica mayor, centrada en las estrategias SEO y la experiencia de usuario. La visión académica en torno a la visibilidad de los medios de comunicación aparece de forma relativamente frecuente en estudios sobre la competencia por la atención del usuario (Sismeiro & Mahmood, 2018), el papel de las grandes plataformas en la capacidad de los medios de ser encontrados (Gundlach & Hoffman, 2021; Lopezosa et al. 2022b), o la dependencia de las redes sociales (Myllylahti, 2018; Zayani, 2021). En muchos de estos estudios se comparte la visión expuesta por los expertos de que aun siendo necesario dominar las estrategias de visibilidad, éstas por sí solas no son suficientes para conseguir ser relevantes ante la audiencia.

Los expertos recomiendan estrategias para mejorar la experiencia del usuario de cara a incrementar su fidelización. Destaca la personalización de contenidos, la diversificación de formatos y el buen funcionamiento de los sitios web de los medios. Estas buenas prácticas, provenientes de experiencias realizadas en medios de comunicación, pero también de otras industrias basadas en los contenidos - dadas las problemáticas comunes en cuanto a la fidelización de una base de usuarios que se monetizan a través de las suscripciones -, están presentes en diversos informes presentados por los think tanks de la industria (WAN-IFRA, 2021; López-Linares, 2021; Matsa & Naseer, 2021).

Los aspectos técnicos relacionados con la visibilidad y la comunicación que no tienen relación con el oficio del periodista, junto con la necesidad de métricas en general, evidencia la necesidad de diversificar los perfiles que trabajan en las redacciones. Diversos estudios analizan la necesaria diversificación de perfiles, con la incorporación de perfiles procedentes de la disciplina del marketing, la comunicación digital, los datos y la tecnología (Evens & Van Damme, 2016; Chua & Duffy, 2019); Lehtisaari & Grönlund, 2015; Ferrer-Conill & Tandoc, 2018). Estos estudios muestran dos caminos posibles, bien la integración de disciplinas fuera del periodismo, bien la formación de perfiles mixtos. En todo caso, destaca la llamada al trabajo multidisciplinar para integrar los diferentes perfiles sin perder el liderazgo periodístico de la redacción.

Por último, los expertos consultados apuntan al dilema entre la competencia feroz por la atención del usuario en el entorno digital, y la monetización de dicha atención. Myllylahti (2020) analiza conceptualmente la atención desde una triple perspectiva:

como un recurso escaso y fluido, como una unidad de medida y como fuente de monetización, poniendo especial énfasis en el papel de las plataformas tecnológicas a la hora de marcar las reglas de la competición por la atención. Precisamente en su versión de unidad de medida, la atención de la audiencia está presente en muchos de los indicadores cuantitativos propuestos por los expertos, en línea con las métricas del Market Information Regime (Nelson, 2018).

La presente investigación requiere de ser completada por una visión operativa de los conceptos analizados por parte de los profesionales del sector, con el fin de conocer la realidad de las estrategias desarrolladas y las herramientas de medición utilizadas. En el mismo sentido, se podría enriquecer el análisis con la visión de las instituciones dedicadas a respaldar la labor de los medios de comunicación desde la investigación, la financiación o la formación de los profesionales de los medios. A partir de esta triangulación de perspectivas, se podrían consensuar las estrategias y mediciones destinadas a potenciar la relevancia de los medios a través de los ejes de reputación, visibilidad y fidelización de audiencias. Este consenso puede partir de una propuesta teórica que se validaría a posteriori con una selección de periodistas y equipos de gestión de los medios de comunicación.

Las limitaciones a las que se enfrenta la investigación vienen dadas por la metodología seleccionada. Al ser entrevistas semiestructuradas autoadministradas, las respuestas de los participantes no están sujetas a una estandarización y algunas veces pueden quedar incompletas o pendientes de clarificación o especificación.

## 5. Conclusiones

Los expertos entrevistados en el presente estudio entienden la reputación como una cuestión de tiempo y de notoriedad que se relaciona con la calidad del periodismo que ofrecen y la transparencia del equipo de gestión. Dentro del concepto de calidad, que sería el concepto clave para trabajar la reputación del medio, tienen cabida la credibilidad, el prestigio de los periodistas involucrados en el medio, la moderación en el tono y el uso prudente de formatos invasivos entre las recomendaciones más destacadas. La medición de la reputación, por su parte, necesita de herramientas cuantitativas y cualitativas dada su complejidad, según los expertos consultados.

La batalla por la atención del usuario hace imprescindible un dominio de las estrategias de visibilidad digital, pero ésta no puede ser un fin en sí misma. Las estrategias a aplicar dependerán del tipo de medio, siendo esencial para los medios cuyos ingresos dependen exclusivamente de la venta de espacios publicitarios. En todo caso, el despliegue de estrategias de visibilidad se centra fundamentalmente en trabajar el posicionamiento natural del sitio web de los medios en buscadores. En cuanto a su medición, los expertos identifican sólo indicadores cuantitativos y muy cen-

trados en los dos pilares básicos de visibilidad digital del medio, su propio sitio web y las grandes plataformas digitales.

La fidelización de las audiencias pasa de nuevo por la calidad ofrecida por el medio y la atención a las necesidades de sus usuarios frecuentes a través de la personalización, la diversidad de formatos y la mejora continua de la experiencia del usuario. Las dos últimas estrategias confieren un aspecto técnico importante a la fidelización, sin que llegue a suponer la clave del éxito como es el caso anteriormente comentado de la visibilidad. Las mediciones recomendadas por los expertos vuelven a combinar metodologías cualitativas, similares a las comentadas para la reputación, y cuantitativas, centradas en la recurrencia del uso.

Las estrategias resultantes del análisis con ATLAS, ti que los expertos recomiendan realizar sobre los tres ejes de análisis – reputación, visibilidad y fidelización de audiencias –, son 20, 19 y 13 respectivamente. Algunas estrategias se mencionan de utilidad para más de un eje. Es el caso de la utilización de estándares de calidad, por un lado, y la moderación en el uso de contenidos intrascendentes. Estas dos estrategias, que van muy de la mano, se recomiendan para trabajar la reputación del medio y su visibilidad al mismo tiempo. Maximizar el alcance del medio se considera imprescindible pero no a costa de la calidad.

La reputación coincide con la fidelización de audiencias cuando los expertos recomiendan diferenciarse respecto a la competencia. Finalmente, las coincidencias entre las estrategias de visibilidad y fidelización de audiencias se centran en la utilización de formatos diversos para llegar más fácilmente a un público mayor, o bien para adaptarse a las necesidades de los usuarios frecuentes, en el uso de notificaciones push sin caer en su abuso, y en la implicación de los periodistas en las redes sociales de los medios para dar visibilidad a su trabajo o bien interactuar directamente con la audiencia.

En cuanto a las recomendaciones de los expertos para medir el resultado de las estrategias, se contabilizan 15 propuestas de medición para la reputación, 17 para la visibilidad y 10 para la fidelización de audiencias. La reputación y la fidelización, según los expertos, necesitan de una doble visión metodológica, cuantitativa y cualitativa, para entender el impacto de las estrategias desarrolladas. La visibilidad, tal y como se deja entrever de su perfil puramente técnico expresado anteriormente, sólo necesita de medidores cuantitativos.

Se detectan igualmente coincidencias entre las métricas propuestas para los tres ejes. El volumen de tráfico que atrae la web del medio, el porcentaje de rebote y el nivel de interacción en redes sociales puede servir para calcular el efecto de la reputación tanto como el de la visibilidad del medio, según los expertos. En el caso de la reputación y la fidelización de audiencias se proponen medidas comunes como el tiempo de permanencia en el sitio web, la recurrencia de las visitas, el número de seguidores en redes socia-

les y los usuarios registrados. No se observa, sin embargo, ninguna medición que sea compartida entre visibilidad y fidelización de audiencias en opinión de los expertos.

La visibilidad es un elemento indispensable. Ahora bien, al tener un carácter técnico es irrenunciable en el entorno digital pero no suficiente para que un medio consolide su posición ante la audiencia. La fidelización necesita combinar una faceta técnica importante para que el medio pueda responder a las necesidades de consumo de la audiencia, con otro aspecto fundamental centrado en la calidad del contenido. Por último, la reputación se debe tra-

bajar desde el enfoque doble de la calidad del producto periodístico, por un lado, y de la transparencia en las metodologías de trabajo y en la propiedad del medio por otro.

Los medios de comunicación están embarcados en una labor sumamente ardua de recuperación de un papel relevante en la construcción del consenso sobre la realidad. Las opiniones presentadas en este artículo permiten enfocar los esfuerzos de una forma más operativa y ayudar a investigadores, por un lado, y a profesionales por otro, a operar con los conceptos que esta investigación se ha propuesto clarificar.

## 6. Referencias

- Anand, N. & Peterson, R. A. (2000). When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry. *Organization Science*, 11(3), 270–284. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.270.12502>
- Belair-Gagnon, V., Nelson, J. L. & Lewis, S. C. (2019). Audience Engagement, Reciprocity, and the Pursuit of Community Connectedness in Public Media Journalism. *Journalism Practice*, 13(5), 558–575. <https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1542975>
- 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>
- Cerezo, P. (2018). *El futuro de la publicidad en la financiación de los medios*. Cuadernos de Periodistas. <https://bit.ly/3k6RBNU>
- Chua, S. & Duffy, A. (2019). Friend, foe or frenemy? Traditional journalism actors' changing attitudes towards peripheral players and their innovations. *Media and Communication*, 7(4), 112–122. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i4.2275>
- Evens, T. & Van Damme, K. (2016). Consumers' Willingness to Share Personal Data: Implications for Newspapers' Business Models. *JMM International. Journal on Media Management*, 18(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1166429>
- Ferrer-Conill, R. & Tandoc, E. C. (2018). The Audience-Oriented Editor: Making sense of the audience in the newsroom. *Digital Journalism*, 6(4), 436–453. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1440972>
- 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>
- Iastrebner, M., Warner, J. & Best, J. (2021). *Punto de Inflexión*. Sembramedia. <http://bit.ly/3GJLbMm>
- Kovach, B. & Rosentiel, T. (2014). *The elements of journalism, revised and updated 3rd edition*. 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>
- Lehtisaari, K. & Grönlund, M. (2015). Las actividades en línea de los diarios finlandeses en un ambiente cambiante para el negocio de los medios. *Austral Comunicación*, 4(1), 127–152. <https://doi.org/10.26422/aucom.2015.0401.leh>
- López-Linares, C. E. (2021). *Innovación y periodismo local en América Latina*. Fundación Gabo. <http://bit.ly/3iAWazR>
- Lopezosa, C., Guallar, J. & Santos-Hermosa, G. (2022). Google Discover: entre la recuperación de información y la curación algorítmica. *Scire: Representación y Organización Del Conocimiento*, 28(2), 13–22. <https://doi.org/10.54886/SCIRE.V28I2.4796>
- 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://bit.ly/3XA2zu1>
- Maestro Espínola, L., García Santamaría, J. V. & Pérez Serrano, M. J. (2016). The general-interest digital press as advertising platform: Changes in its business model. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 1048–1068. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1134en>
- Maestro, L., Cordon, D., & Abuín, N. (2018). La comunicación publicitaria en entornos digitales: herramientas para garantizar la reputación corporativa. *Prisma Social*, 22, 209-228. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2582/2759>
- McKisson, I. & Pallack, B. (2021). *What types of messages, pricing, and perks motivate #ThisIsTucson super users to become paying members*. <http://bit.ly/3QU2E9P>
- Matsa, K. E. & Naseer, S. (2022). *News Platform Fact Sheet*. <http://bit.ly/3WggUUF>
- Muhr, T. (1991). ATLAS/ti - A prototype for the support of text interpretation. *Qualitative Sociology*, 14(4), 349–371. <https://doi.org/10.1007/BF00989645>

- Myllylahti, M. (2020). Paying Attention to Attention: A Conceptual Framework for Studying News Reader Revenue Models Related to Platforms. *Digital Journalism*, 8(5), 567–575. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1691926>
- Myllylahti, M. (2018). An attention economy trap? An empirical investigation into four news companies' Facebook traffic and social media revenue. *Journal of Media Business Studies*, 15(4), 237–253. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1527521>
- Nelson, J. L. (2018). The Elusive Engagement Metric. *Digital Journalism*, 6(4), 528–544. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445000>
- Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Eddy, K. & Kleis Nielsen, R. (2022). *Digital News Report 2022*. Reuters Institute. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>
- Olsen, R. K. & Solvoll, M. K. (2018). Reinventing the business model for local newspapers by building walls. *Journal of Media Business Studies*, 15(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445160>
- Paulus, T. M. & Lester, J. N. (2016). ATLAS.ti for conversation and discourse analysis studies. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(4), 405–428. <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1021949>
- Pozo, M. del. (2022). *Netflix se lanza a la publicidad*. <http://bit.ly/3ZAar0h>
- PWC (2021). *Entertainment and Media Outlook 2021-2025*. <https://bit.ly/3kgw0Ts>
- Schulte, A. (2021). *A quemar las naves. Guía para activar el cambio cultural en medios de comunicación*. World Association of News Publishers [WAN-IFRA]. <https://bit.ly/3CP8H9I>
- Sismeiro, C. & Mahmood, A. (2018). Competitive vs. complementary effects in online social networks and news consumption: A natural experiment. *Management Science*, 64(11), 5014–5037. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2896>
- 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 Información*, v. 29(4), e290407. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>
- Wimmer, R. & Dominick, J. (2001). *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación*. EDICIONES PARANINFO.
- Zayani, M. (2021). Digital Journalism, Social Media Platforms, and Audience Engagement: The Case of AJ+. *Digital Journalism* 2, 9(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1816140>

Llúcia Castells-Fos. Investigadora del Programa de Doctorado en Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. En la Barcelona School of Management obtuvo un máster en comunicación digital. Es investigadora colaboradora del Grupo de Investigación DigiDoc del Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra y del Observatorio de Cibermedios (OCM). La investigación para su tesis doctoral está relacionada con el estudio de la innovación y sostenibilidad de las empresas periodísticas centradas en el ámbito digital, proyecto a su vez vinculado con el rol del periodismo en el fortalecimiento de los sistemas democráticos y la lucha contra la desinformación. Actualmente, desarrolla sus actividades profesionales en la división de Formación y Universidades de Grupo Planeta. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1124-7941>

Carlos Lopezosa. Doctor en periodismo por la Universitat Pompeu Fabra e investigador visitante en la Universidad de Barcelona (Beca postdoctoral Margarita Salas). Su tesis doctoral se centró en el estudio de los factores de posicionamiento de sitios intensivos en contenidos, y en especial de medios de comunicación online, así como en la evaluación de herramientas de análisis SEO. Es especialista en posicionamiento en buscadores y en sistemas de monetización basados en estrategias de contenidos de calidad. Ha sido profesor asociado de la Universitat Pompeu Fabra, impartiendo docencia en la Facultad de Comunicación, en el Grados de Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8619-2194>

Carles Pont-Sorribes. Doctor en Comunicación Social; es profesor en el Departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Actualmente es decano de la Facultad de Comunicación y director de la cátedra Ideograma-UPF de Comunicación Política y Democracia. Ha realizado contribuciones científicas en diferentes revistas internacionales y es autor de los libros: “Comunicar las emergencias”; “Comunicación y Opinión Pública”; o “Comunicación y Crisis”, entre otros. Investigador principal del proyecto ‘Comunicación de crisis y emergencias en Social Media. Estudio de su uso en España y diseño de protocolos informativos para instituciones y medios de comunicación (COM-CRISIS), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Referencia PID2019-109064GB-I00). Ha participado en numerosos proyectos de investigación competitivos y en proyectos para la transferencia de conocimiento. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1135-4245>

Lluís Codina. Doctor por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra y del Máster Universitario en Investigación en Comunicación. Investigador del Departamento de Comunicación de la misma universidad. Profesor de la UPF-Barcelona School of Management y miembro del staff del Máster Universitario Online en Buscadores. Coordinador de la Unidad de Inves-

tigación en Periodismo y Documentación Digital (UPF), así como director del Observatorio de Cibermedios, dedicado a la monitorización de tendencias y la curación de contenidos sobre periodismo digital. Es miembro del equipo investigador del proyecto financiado “Parámetros y estrategias para incrementar la relevancia de los medios y la comunicación digital en la sociedad: curación, visualización y visibilidad (CUVICOM)”. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7020-1631>