



# Tendencias Sector Media 2026

En colaboración con

**DIGITAL — JOURNEY**

## 00 2

## 01 4

Buscadores inteligentes	6
Navegadores de IA	8
La era del “zero-click”: La invisibilidad de los medios	10
Disrupción estructural: IA, tráfico y relevancia	11

## 02 12

En busca del ROI	15
La IA agéntica	17
Modelos abiertos alternativos	21

## 03 23

Litigios	24
Acuerdos	27

## 04 29

La publicidad agéntica	31
Hacia un modelo de medición consensuado	32

## 05 34

## 06 37

De la resistencia a la colaboración	40
-------------------------------------	----

## 07 43

El regreso del kiosco: acceso colectivo, valor agregado	44
Micropagos: de la fricción a la personalización	45
Ecommerce editorial: el contenido también vende	46

## 08 48

# 00 Introducción

Aunque suene reiterativo, es necesario seguir insistiendo en ello. Los medios de comunicación ya no están frente a una simple transformación tecnológica, están inmersos en la reconfiguración profunda de su propia esencia: cómo se crea, cómo se accede, se distribuye, se consume y se monetiza la información.



**Los medios ya no competirán por volumen de audiencia, sino por la confianza y credibilidad. No venderán solo tráfico, sino valor. De la economía de la atención a la de la información.**

## **Gustavo Rodríguez**

Socio responsable de Sector Medios, Editorial y Publicidad KPMG en España

La llegada de la IA generativa ya sea en forma de modelos conversacionales, asistentes predictivos o modelos agénticos, ha convertido la experiencia informativa en algo radicalmente nuevo. Las audiencias ya no se conforman con buscar cualquier tipo de información, sino que demandan soluciones, todo en uno. No quieren enlaces, quieren respuestas. No hacen clics, esperan narrativas que fluyan en voz, texto o imagen, pero adaptadas a su contexto, a su tiempo y a su estado de ánimo.

Durante años, los medios nativos digitales marcaron el paso: crecimiento vertiginoso, audiencias fragmentadas, infinidad de verticales de nicho y una economía del clic que parecía haber encontrado una cohabitación pacífica con las plataformas. Pero, una vez más, las plataformas han cambiado el paso del sector de forma unilateral al comprobar que los modelos de acceso a la información están mutando con la llegada de IA, sobre todo entre los más jóvenes. Las plataformas digitales, que durante años se habían convertido en auténticos incumbentes, aparentando un control casi absoluto del mercado, también han comenzado a sentir la necesidad de adaptarse ante la irrupción de las nuevas plataformas de IA. Lo que parecía una posición inexpugnable se transforma ahora en un terreno en disputa, donde el dominio previo ya no garantiza el liderazgo del mañana.

En paralelo, los medios tradicionales, los que apostaron por sostener la cobertura informativa de calidad, con marcas reconocidas, productos digitales pensados para el usuario, equipos comerciales 360° y una menor dependencia de Google *Discover* comienzan a recuperar el terreno perdido.

Ya no cabe una vuelta al pasado, sino un rediseño del presente, basado en los activos del periodismo tradicional. No se competirá por volumen, sino por la confianza y credibilidad. No se venderá solo tráfico, sino valor. De la economía de la atención a la de la información. En medio de un entorno saturado y polarizado estos actores reafirman su posición como anclas de credibilidad en un océano de ruido.



**El verdadero reto ya no es entender qué está cambiando, es actuar antes de que el cambio vuelva irrelevante a los medios.**

**Pepe Cerezo**

Director y fundador de Digital Journey

Sus cuentas de resultados, aunque no todo lo sólidas que precisarían, empiezan a alejarse de la lógica volátil del clic y abrazan una nueva narrativa de sostenibilidad: menos obsesión por el dato inmediato, más foco en la recurrencia, la comunidad y la relevancia. En plena tormenta algorítmica, ellos son los que están encontrando viento a favor, y no por haber resistido sino por haber decidido evolucionar con cabeza fría.

Mientras tanto, el modelo publicitario digital clásico se tambalea para las cabeceras que basaron su modelo en el alcance. Sin datos de primera parte, sin métricas de valor para el anunciante, sin control sobre el acceso, los medios que creían haber encontrado la fórmula con la que surfear el poder de las plataformas tienen que repensar su estrategia. Porque los muros de pago ya no son rígidos, sino dinámicos, algorítmicos y personalizados.

Y mientras unos buscan sobrevivir, otros ya están actuando: los medios comienzan a aliarse con creadores digitales en lugar de competir con ellos. Al mismo tiempo, como respuestas tácticas a un entorno de sobreabundancia informativa y fragmentación extrema, resurgen modelos que creíamos enterrados: micropagos, quioscos, ediciones impresas, etc. Este informe recoge estas tendencias e intenta explorar soluciones. Porque el verdadero reto ya no es entender qué está cambiando, es actuar antes de que el cambio vuelva irrelevante a los medios.

# 01 La transformación del acceso a la información

En el ámbito empresarial ha calado progresivamente el convencimiento de que la transformación para adaptarse a los cambios del entorno digital no puede avanzar al ritmo adecuado si no se acompaña de una transformación del talento. En este sentido, los datos del informe KPMG Perspectivas España 2025 ponían de manifiesto la extendida percepción de que la falta de capacidades y habilidades estaba ralentizando el proceso de adaptación de las organizaciones a dicho entorno cambiante.

Estas dificultades resultan especialmente acuciantes en el caso de los medios, dado que la forma en que los usuarios acceden a la información

está viviendo una mutación estructural. No se trata únicamente de una evolución tecnológica, sino de una reconfiguración del propio paradigma de búsqueda y consumo de contenidos. Durante años, los buscadores tradicionales fueron la principal puerta de entrada al conocimiento digital. Sin embargo, con la irrupción de las redes sociales como canales de descubrimiento, especialmente entre los más jóvenes, se produjo un giro hacia el contenido algorítmico, emocional y efímero. Hoy, esa transición ha dado un nuevo salto: la IA conversacional se impone como el interfaz dominante.

# 47%

de los encuestados considera que la **falta de capacidades y habilidades** dentro de la organización está **ralentizando su transformación.**

Fuente: [Informe KPMG Perspectivas España 2025](#)

Así, tal y como señala el informe [KPMG Global Customer Experience Excellence 2025–2026](#), las expectativas de los usuarios están evolucionando tan rápido como la tecnología les permite. Cada vez más personas esperan experiencias personalizadas, intuitivas, anticipatorias, y las esperan siempre, en cualquier lugar, y en cada interacción. Al usuario le importa menos si los resultados de sus búsquedas los entrega una IA, un humano o una mezcla de ambos, siempre y cuando los resultados sean coherentes, fluidos y fiables.

Para la Generación Z, nativos digitales y protagonistas del cambio, preguntarle a la IA ya no es una novedad. Quieren respuestas inmediatas, contextuales y de fácil interpretación y aplicación. Porque no quieren buscar, quieren soluciones rápidas y sencillas. La convergencia de la IA generativa, los modelos de lenguaje multimodales y los sistemas de búsqueda conversacional están desdibujando los límites entre búsqueda, descubrimiento y conversación. Los usuarios ya no esperan una lista de resultados, demandan respuestas contextualizadas, relevantes y personalizadas, en tiempo real y adaptadas a su entorno emocional, social y tecnológico. Este nuevo ecosistema de interacción redefine tanto el rol del medio como la experiencia del usuario. Lo que antes era una lista de enlaces, hoy es una narrativa multimodal y fluida en diferentes interfaces:

- Búsqueda conversacional y predictiva: los grandes motores incorporan asistentes basados en IA, capaces de anticipar las preguntas del usuario, ofrecer respuestas en lenguaje natural y, en muchos casos, evitar que el usuario tenga que visitar los sitios originales.
- Integración de voz, imagen y vídeo en tiempo real: las consultas ya no se limitan a texto; el usuario puede plantear preguntas mediante voz o subir imágenes, recibiendo respuestas enriquecidas con elementos visuales interactivos.
- Resultados generados por IA: los buscadores priorizan resúmenes o “paneles de respuesta”

generados automáticamente, lo que reduce la visibilidad directa de los medios de comunicación y plantea retos para la sostenibilidad económica de la prensa.

- Personalización extrema y microsegmentación: los algoritmos afinan el perfil de cada usuario para entregar contenidos que sean especialmente relevantes para éste, aumentando el riesgo de burbujas de información y dificultando la diversidad de perspectivas.
- Auge de buscadores verticales y especializados: desde el ámbito de la salud hasta el de las finanzas, surgen plataformas de búsqueda centradas en nichos, lo que fragmenta aún más la atención y compite con los motores generalistas.
- El SEO clásico deja paso a nuevos modelos y técnicas de posicionamiento como el GEO (*Generative Engine Optimization*) o incluso el CEO (*Conversational Experience Optimization*), donde las marcas y medios compiten por ofrecer *respuestas útiles*, no solo *palabras clave*.

Este escenario redefine de nuevo el papel de los medios. El reto ya no es solo producir información de calidad, sino lograr que sus contenidos permanezcan visibles y confiables en un ecosistema dominado por respuestas automáticas. Si consideramos que los buscadores inteligentes están “invisibilizando” a los medios, resulta del todo necesario entender cómo funciona la economía de la atención en la era de la IA para interpretar el futuro del periodismo.

# Buscadores inteligentes

El impacto de la IA generativa sobre el tráfico de búsqueda y la visibilidad del contenido todavía es una hipótesis, aunque va ganando velocidad. Google sigue siendo el epicentro, con más de 5 trillones de búsquedas anuales (más de 14.000 millones de consultas al día), pero ya no es el único protagonista. Herramientas como Chat GPT, Perplexity o Copilot empiezan a ocupar terreno, especialmente en búsquedas informativas y no transaccionales. Evidentemente, la cuota de tráfico de Chat GPT aún es pequeña, pero su ritmo de adopción y el nivel de retención de usuarios lo convierten en un nuevo punto de entrada a la información. No es solo una alternativa: es el inicio de un cambio en el patrón de consumo de conocimiento. Y entender ese cambio, más allá de los números, es clave para anticipar cómo se redistribuye la atención digital en los próximos años.

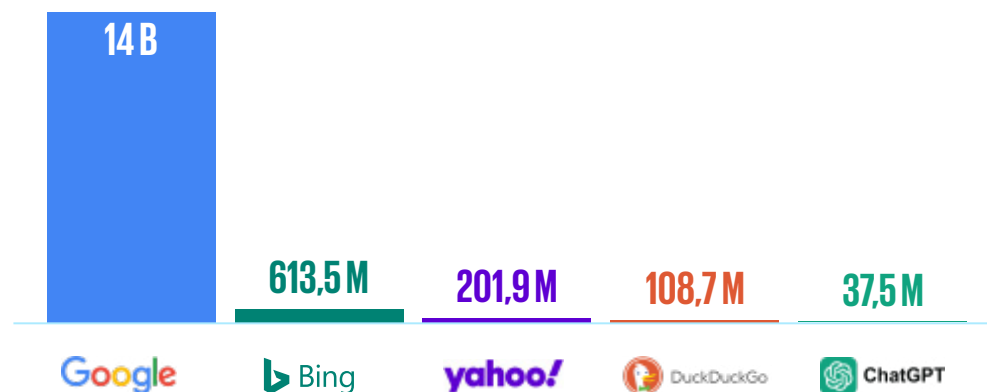
El tradicional *funnel de conversión* –una visualización en forma de embudo que describe el viaje del usuario desde el descubrimiento de contenidos hasta la conversión en lector habitual, suscriptor o comprador– está atravesando una profunda disociación. Este cambio estructural está sacudiendo especialmente a los medios de comunicación que ven cómo la parte superior del *funnel*, históricamente dominada por los buscadores y las redes sociales, está en revisión por el peso de *Discover* y, más recientemente, con los cambios de hábitos de acceso a la información que ofrecen las búsquedas basadas en IA, como es el caso de AI Overview de Google o Perplexity.

Durante años, los medios han dependido de Google y de las redes sociales como generadores externos de tráfico. Sin embargo, en los últimos tiempos, la caída del alcance orgánico en redes sociales y los ajustes constantes en el algoritmo de *Discover* han demostrado que construir sobre plataformas de terceros es una estrategia llena de riesgos e incertidumbre. Como alertábamos en el informe de Tendencias 2025, esta dependencia expone a los medios a “alteraciones drásticas en ingresos” por razones completamente ajenas a su control.

Ahora, un nuevo actor está acelerando este deterioro a través de la IA generativa, que se está integrando cada vez más rápido en los propios motores de búsqueda.

Las soluciones de IA están transformando la experiencia de búsqueda al ofrecer respuestas completas sin necesidad de hacer clic en enlaces. Este avance acelera el fenómeno zero-clic, reduciendo el tráfico hacia los medios y diluyendo su visibilidad, ya que la información se consume directamente dentro de las plataformas de IA. Los datos publicados ponen de manifiesto cómo alguno de los grandes medios de EE UU han visto descensos superiores al 50% en su tráfico de búsqueda en los últimos tres años<sup>1</sup>, algo nada halagüeño para un sector que lleva casi dos décadas en proceso

## Número de búsquedas globales diarias en 2024 (o búsquedas LLM equivalentes)



Fuente: Google, Youtube, OpenAI, Statcounter, Semrush

<sup>1</sup> News Sites Are Getting Crushed by Google's New AI Tools <http://bit.ly/4moygmm>

de deconstrucción. *Business Insider*, por ejemplo, ha tenido que reducir su plantilla en un 21% debido a la pérdida de tráfico. La visibilidad se desvanece a medida que las respuestas se quedan en las plataformas de IA. Nicholas Thompson, CEO de The Atlantic, asegura: “Tenemos que desarrollar nuevas estrategias. Partimos de la premisa de que el tráfico de búsqueda se reducirá a cero”<sup>2</sup>.

Por su parte, Will Lewis, ex-CEO de *The Washington Post*, coincide en destacar que en este escenario “la diversificación de ingresos es ya una cuestión de supervivencia”. A esta disrupción tecnológica se suma el debate legal en torno al uso de los contenidos de los medios para entrenar los modelos de IA. Mientras algunos editores como *The New York Times* han emprendido acciones legales, otros como News Corp (matriz de *The Wall Street Journal*) han optado por cerrar acuerdos comerciales con empresas de IA como OpenAI.

Ante estos cambios los medios deben repensar sus estrategias. Si ya no pueden confiar en un “descubrimiento masivo”, deben enfocar sus esfuerzos en la construcción de comunidades activas, segmentadas y fidelizadas. Los medios del futuro

deben dejar de pensar en “usuarios” genéricos y empezar a cultivar “comunidades de interés” con las que compartan valores y preocupaciones comunes. Este enfoque permitiría reemplazar gradualmente la exposición masiva y volátil por un descubrimiento más orgánico, basado en pertenencia, afinidad y conexión emocional. En este contexto, los medios deberán centrarse en nuevos ejes de actuación:

- Reforzar las estrategias de *first-party data* porque los datos propios son oro.
- Potenciar las suscripciones y modelos de membresía: los muros de pago flexibles, dinámicos o algorítmicos permiten capturar valor directo sin depender exclusivamente del volumen.
- Crear productos editoriales pensados para audiencias específicas: boletines, podcasts, short videos, eventos y verticales temáticos generan engagement real (métrica de consumo de contenido).
- Invertir en comunidad y no solo en contenido: las comunidades bien gestionadas aportan conocimiento, fidelización y oportunidades de monetización estables.

En definitiva, distanciarse estratégicamente de las plataformas sin que suponga una ruptura total sino un

paso progresivo hacia una cierta autonomía editorial, tecnológica y comercial. Los medios se enfrentan a una nueva encrucijada: seguir peleando por posicionarse en *Discover* a toda costa, incluso devaluando su contenido, o iniciar un camino más complejo, pero más sostenible a medio plazo, enfocado en comunidades de interés, datos propios y relación directa con los lectores. Es urgente seguir apostando por construir relaciones más directas y duraderas con las audiencias. Pero el tiempo apremia: la aceleración de las respuestas generativas confirma que los algoritmos no esperarán a que los medios terminen de adaptarse.

<sup>2</sup>The end of Google traffic is coming faster than expected <https://bit.ly/49dsxMP>

# Navegadores de IA

Aunque aún están en ciernes, los navegadores de IA pueden convertirse en un motor de cambio en la forma en la que exploramos y consumimos información en internet. A diferencia de los navegadores tradicionales, que simplemente muestran las páginas tal como fueron publicadas, estos nuevos entornos integran modelos de IA capaces de comprender el contexto y la intención de las búsquedas, responder de forma conversacional y sintetizar información de múltiples fuentes. Su papel no se limita a abrir sitios web: actúan como verdaderos copilotos digitales, filtrando, resumiendo y presentando el contenido de manera personalizada para cada usuario.

Son muchas y diversas las empresas que están explorando este nuevo entorno. Uno de los casos más destacados es *Comet*, el navegador con IA desarrollado por Perplexity. Según Aravind Srinivas, su CEO, lanzarlo no fue cuestión de esperar a que la tecnología estuviera perfecta, sino de anticipar su evolución futura<sup>3</sup>. *Comet* se distingue por ofrecer en una columna lateral la posibilidad de que el usuario instruya a la IA para tareas como revisar perfiles de LinkedIn, rellenar formularios o resumir vídeos de YouTube.

El impacto de estos navegadores de IA va más allá de la innovación tecnológica. Para los medios informativos representan tanto riesgos como oportunidades. Por un lado, existe el riesgo de que los lectores se conformen con los resúmenes generados por IA sin visitar las

fuentes originales, afectando el tráfico web y los modelos de monetización. En paralelo, la IA ofrece una experiencia de consumo más rápida y personalizada, con traducciones, resúmenes y comparativas automáticas.

Sin embargo, también existen oportunidades claras para los medios al poder integrarse como fuentes oficiales en estos entornos a través de metadatos, optimización semántica y alianzas estratégicas que puede garantizar visibilidad y credibilidad. Además, la fidelización ya no dependerá solo de la noticia, sino de la experiencia de interacción y del nivel de confianza que el público tenga en la marca informativa, en este contexto mediado por IA.

Otros ejemplos son Arc Search, que con su función *browse for me* crea resúmenes completos de la web sobre un tema; Microsoft Edge con *Copilot*, que integra GPT-4 para explicar o reescribir textos; Brave con su *Summarizer*, capaz de condensar resultados en tiempo real; o You.com, que combina navegación, búsqueda y generación de contenidos. Todos ellos muestran la velocidad con la que esta tendencia se expande. Es seguro que durante todo 2026 aparecerán algunos más.

Más recientemente, OpenAI presentó *ChatGPT Atlas*, su navegador basado en la plataforma *Chromium* que integra de forma nativa su asistente de IA. La integración de ChatGPT en el navegador pretende, según la propia compañía, reducir fricciones, hacer que el "contexto" en la navegación y las tareas sea continuo, y permitir al

usuario centrarse más en qué quiere hacer, en lugar de cómo cambiar entre herramientas. Su objetivo principal es ofrecer "un superasistente que acompaña por toda la web". En palabras de la propia empresa, "un entorno en el que no sólo visitas páginas, sino en el que la IA entiende qué haces, te ayuda activamente y automatiza tareas".

Aunque la propuesta de automatizar tareas, mantener el contexto y facilitar la navegación resulta muy atractiva, los navegadores con IA introducen una nueva superficie de riesgo: pueden exponer información sensible, ejecutar acciones autónomas no controladas y ser vulnerables a ataques de inyección de código, por lo que su adopción debe abordarse implementando controles de seguridad desde el diseño. Es el caso de las versiones beta donde se ha demostrado que estos sistemas pueden ser manipulados con facilidad mediante múltiples tipos de ataques, lo que está generando una enorme preocupación por los graves riesgos que supone. Al parecer, según los expertos<sup>4</sup> en el ámbito de la seguridad, estos agentes no distinguen bien entre contenido e instrucciones. Así, una página maliciosa puede incluir texto visible u oculto que el agente interpreta como órdenes, imágenes que contienen instrucciones camufladas mediante técnicas de esteganografía<sup>5</sup>, o incluso direcciones en la barra del navegador que parecen URLs pero en realidad son comandos.

3 News Sites Are Getting Crushed by Google's New AI Tools <https://bit.ly/4moygmm>

4 No uséis Atlas ni ningún navegador agéntico <https://bit.ly/4oN6nGi>

5 Técnicas que permiten ocultar información dentro de otra información de forma que el mensaje secreto pase desapercibido para cualquier observador no autorizado.

Por otro lado, si el usuario está autenticado en sus cuentas, el agente puede ejecutar acciones sin confirmación, como acceder a correos o datos privados, usando sus propias cookies y sesiones activas. La propia OpenAI reconoce que *ChatGPT Agent* presenta riesgos de seguridad<sup>6</sup> ya que al realizar acciones directas en sitios web y acceder a datos de usuario a través de servicios conectados, puede ser vulnerable a intentos de *hackers* que pudieran manipular su comportamiento mediante instrucciones ocultas en las páginas web.

A esto se suma otro riesgo: la creación de memorias persistentes por parte del navegador. Estas memorias pueden almacenar nombres, preferencias o incluso datos sensibles, lo que convierte al propio usuario en una fuente involuntaria de vigilancia.

Además, medios como *Ars Technica*<sup>7</sup> o *The Washington Post*<sup>8</sup> han comprobado que los agentes pueden ser manipulados para realizar acciones complejas sin control humano directo. Por todo ello, se recomienda no utilizar este tipo de navegadores en ámbitos sensibles como el sanitario, el legal o el financiero y, si se necesita experimentar, hacerlo solo en entornos aislados y sin cuentas personales o corporativas vinculadas.

No obstante, la llegada de los navegadores de IA puede tener gran impacto en un doble sentido. Por una parte, porque existe el riesgo de que el usuario se conforme con leer un resumen generado por la IA sin visitar la página original, lo que reduciría el tráfico directo y añadiría presión sobre los modelos de monetización basados en visitas. Por otra parte, altera el modelo de consumo cuando los usuarios acceden a noticias adaptadas y personalizadas, ya que pueden ser traducidas, resumidas o alteradas de forma automática, generando el riesgo de que la IA editorialice el contenido, decidiendo qué fragmentos mostrar o resaltar e incluso pudiendo modificar el mensaje original.



El lado positivo es que aquellas compañías que consigan convertirse en fuentes verificadas y de confianza para las herramientas pueden captar una parte importante del tráfico derivado. Para ello, los equipos de audiencias y SEO están potenciando la optimización semántica, además de buscar acuerdos preferentes que permitan mantener visibilidad. La fidelización de las audiencias ya no dependerá solo de la exclusiva o la rapidez, sino de la experiencia de interacción y del grado de confianza que el lector otorgue a la marca informativa en este nuevo entorno mediado por la IA. En este escenario, los navegadores de IA pueden representar un cambio estructural en la forma en que buscamos, interpretamos y nos relacionamos con la información.

6 ChatGPT's new AI agent can browse the web and create PowerPoint slideshows <https://bit.ly/49ZmtHY>

7 Anthropic's auto-clicking AI Chrome extension raises browser-hijacking concerns <https://bit.ly/4bizKw4>

8 ChatGPT just came out with its own web browser. Use it with caution. <https://bit.ly/49bnfB3>

# La era del “zero-clic”. La invisibilidad de los medios

Se observa una tendencia creciente hacia las denominadas búsquedas de ‘clic cero’, las cuales ya representan una parte significativa del comportamiento de los usuarios en la red. Con la integración de la IA generativa en las interfaces de búsqueda, los motores de búsqueda ahora proporcionan respuestas directas y sintetizadas en la parte superior de los resultados. Esta evolución tecnológica facilita el acceso inmediato a la información, aunque tiende a estabilizar o reducir el flujo de visitas hacia los dominios de origen. Este fenómeno es especialmente visible en plataformas de consulta técnica y sectores de información cotidiana como salud o gastronomía, donde los usuarios optan por la resolución inmediata de dudas en lugar de la navegación profunda por múltiples sitios web.

Axel Springer, el mayor editor de Alemania, ha diseñado una estrategia que se aleja de la actual búsqueda de clics e impresiones publicitarias. Para ello van a apostar por la creación de una nueva unidad de negocio basada en IA que se suma a su división de operaciones de medios y clasificados, lo que le otorgará mayor agilidad para innovar. Con esta estrategia pretenden duplicar<sup>9</sup> su valor en cinco años. La editorial también anunció que apostará por reducir su dependencia de los motores de búsqueda y de las redes sociales.

La irrupción de la inteligencia artificial generativa está transformando los paradigmas de visibilidad digital hacia un modelo híbrido que integra autoridad, datos estructurados y optimización para interfaces conversacionales. En este nuevo entorno, la capacidad

de coexistir con los sistemas de respuesta directa se convierte en un factor competitivo esencial. No obstante, este avance plantea desafíos para los creadores de contenido, quienes experimentan un cambio en la forma en que las audiencias descubren la información. La transición desde un modelo de tráfico derivado de redes sociales hacia un ecosistema de respuestas sintetizadas fomenta el aumento de las consultas resueltas dentro de la propia interfaz de búsqueda. Como consecuencia, diversos sectores han registrado ajustes significativos en su tráfico orgánico en los últimos años. De cara al futuro cercano, la tendencia sugiere que estas herramientas no solo actuarán como filtros, sino como facilitadores de información que priorizan la síntesis, obligando a los medios a redefinir sus estrategias de valor y fidelización.



**Una sociedad que delega de forma acrítica su acceso a la información en sistemas opacos y automatizados corre el riesgo de volverse más vulnerable a la desinformación, menos plural en sus referentes y progresivamente homogénea en su mirada del mundo.**

## Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno  
KPMG en España

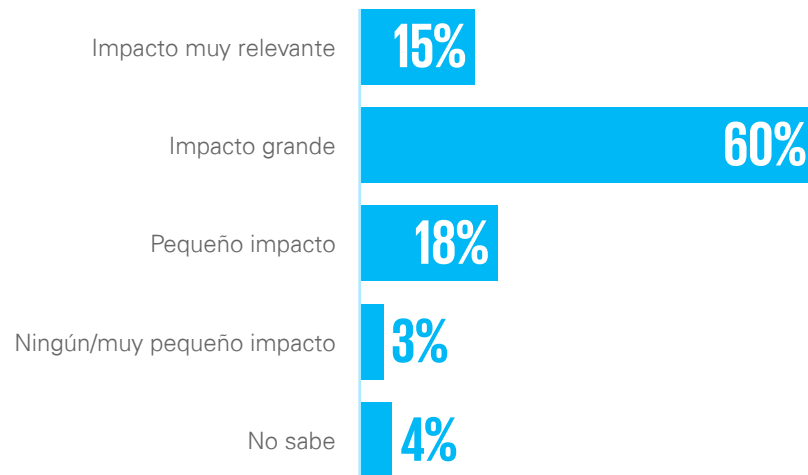
<sup>9</sup> Axel Springer Aims to Boost Value With AI, Calls Time on Clicks-and-Ads Model <http://bit.ly/3J2vFit>

# Disrupción estructural: IA, tráfico y relevancia

Esta paulatina invisibilización convierte al tráfico orgánico en un recurso escaso y volátil. Lo que está en juego no es solo la visibilidad, sino la viabilidad del modelo económico informativo.

En este sentido, tal y como señala Reuters Institute en su análisis *Journalism, media, and technology trends and predictions 2026*, desde los medios hay una clara percepción de que el impacto de los nuevos buscadores IA y las aplicaciones agénticas va a reconfigurar disruptivamente su negocio.

## Percepción de los medios acerca del impacto de buscadores IA y aplicaciones agénticas en los próximos tres años



Fuente: Reuters Institute <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2026>

The Atlantic o The Washington Post ya reconocen que depender del tráfico derivado de las plataformas resulta insostenible. Diversificar ingresos ya no es una opción estratégica, es una urgencia operacional para su supervivencia. Ante este escenario, los medios deben abandonar la lógica del embudo y adoptar la lógica del ecosistema.

Si ya no existe un canal de descubrimiento confiable, hay que construir espacios de pertenencia. Las audiencias impersonales deben ceder paso a comunidades de afinidad: segmentadas, activas, con propósito y valor compartido.

En paralelo, crece el conflicto legal sobre el uso no autorizado de contenidos periodísticos para entrenar modelos de IA. Mientras algunos medios demandan, otros negocian licencias. Pero el equilibrio de poder es desigual: la IA marca las reglas y el tiempo corre a su favor.

Estamos por tanto en un punto de inflexión donde lo que está en juego no es solo la visibilidad o el tráfico, sino la relevancia misma de los medios en un entorno cada vez más intermediado por la IA. La irrupción de buscadores generativos y asistentes conversacionales está redefiniendo la arquitectura de acceso a la información, desplazando los modelos tradicionales de búsqueda por respuestas inmediatas, sintéticas y opacas en cuanto a sus fuentes. Esto introduce un nuevo desafío: cuanto más se automatiza el acceso a la información, más urgente se vuelve preservar la capacidad crítica, especialmente entre las generaciones más jóvenes, que ya utilizan estas herramientas como puerta de entrada habitual al conocimiento.

Frente a la velocidad y la aparente neutralidad del algoritmo, la respuesta del ecosistema informativo debe ser más humana, más estratégica y más conectada con las comunidades. No basta con adaptarse, hay que rediseñar desde la raíz. La confianza, la pertenencia y la educación mediática serán los nuevos ejes para construir una relación sólida con las audiencias.

Si estos retos no se abordan con decisión, el riesgo trasciende lo individual. No se trata solo de una ciudadanía menos entrenada para contrastar fuentes, interpretar matices o cuestionar lo que consume; lo que está en juego es la solidez misma del tejido democrático. Una sociedad que delega de forma acrítica su acceso a la información en sistemas opacos y automatizados corre el riesgo de volverse más vulnerable a la desinformación, menos plural en sus referentes y progresivamente homogénea en su mirada del mundo.

En ese escenario, no solo se empobrece el pensamiento crítico, sino que se debilitan los pilares que sostienen una sociedad abierta, informada y verdaderamente democrática. En un futuro dominado por sistemas automatizados, sostener espacios informativos abiertos, diversos y críticos será una tarea tan urgente como estratégica.

# 02 La IA se populariza

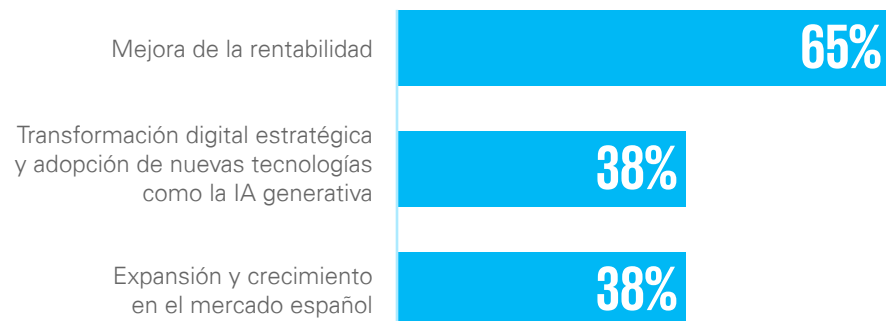
En apenas tres años, la IA ha dejado de ser un experimento de laboratorio para convertirse en una infraestructura invisible, omnipresente y esencial, al nivel de la electricidad o de internet. En este sentido, en el informe de KPMG Perspectivas España 2025, casi dos de cada cinco empresarios ya incluían la digitalización y la adopción de la IA generativa entre sus tres principales prioridades estratégicas.

En el ecosistema de los medios de comunicación, esta transición ha sido especialmente acelerada: los algoritmos de recomendación, la

generación automática de contenidos, la personalización de la publicidad o la moderación de comunidades ya no son innovaciones, sino el nuevo estándar operativo. Son el suelo sobre el que se construye la competencia informativa.

La IA ha dejado de ser un factor diferencial para convertirse en una *commodity*. Lo verdaderamente estratégico hoy no es tener acceso a la tecnología, sino saber integrar con inteligencia editorial datos propios y una narrativa periodística sólida.

### Prioridades estratégicas para 2025



Fuente: [Informe KPMG Perspectivas España 2025](#)

Aún así, el periodismo como generador de contenido sigue siendo el fundamento esencial que hace posibles las herramientas de IA. Los modelos de IA generativa dependen, y dependerán, de contenidos periodísticos rigurosos que permitan ofrecer respuestas de calidad. Pero esto requiere redefinir las reglas del juego: equilibrar el valor que la IA extrae del periodismo con un sistema justo de compensación y atribución. Según el informe *Generative Pulse*<sup>10</sup>, que analizó más de un millón de respuestas generadas por modelos de IA, los contenidos de empresas periodísticas fueron citados en un 27% de los casos. Este porcentaje se eleva hasta el 49% cuando las consultas implican temas de actualidad. Estas cifras revelan que el periodismo es

uno de los pilares fundamentales del actual ecosistema de herramientas generativas.

Cuando por ejemplo Chat GPT genera una respuesta, lo hace sustentándola en el entrenamiento con datos previos. Pero con un matiz clave. Si se desconectan las citas y el acceso a información en tiempo real, el modelo pierde precisión y contexto. El resultado son respuestas desfasadas, verdades a medias o simplemente errores de calado. La IA no sustituye al trabajo periodístico, lo reconfigura.

En lugar de ver la IA como un fin, algunos medios ya la entienden más como una infraestructura o solución estratégica. Han pasado del entusiasmo inicial al diseño consciente. Y en este nuevo escenario, donde la IA ya no es diferenciación sino el nuevo estándar, la diferencia la marcan quienes saben cómo aplicarla con visión. Estamos viendo ejemplos donde la IA se integra a lo largo de toda la cadena de valor del usuario: atracción de nuevas audiencias con contenidos hiper personalizados, automatización de procesos sin perder la voz editorial, análisis de datos en tiempo real para tomar decisiones ágiles, y lo más importante, retención de suscriptores de largo recorrido gracias a experiencias digitales más relevantes y fluidas.

Existe ya un buen número de medios que cuenta con experiencia de aplicación de la IA en las diferentes fases del embudo de suscripciones<sup>11</sup>: alcance, *engagement* y retención.

- En la fase de alcance, Aktuality (Eslovaquia) implementó un asistente de escritura para contenidos de viajes, un vertical nuevo para su redacción. Con un enfoque asistido sección por sección para minimizar errores, logra generar artículos optimizados para SEO que están atrayendo nuevas audiencias sin comprometer la calidad editorial.
- Para potenciar el *engagement*, *Il Messaggero* (Italia) desarrolló *Data Painter*, una herramienta interna que automatiza la creación de infografías a partir de texto y datos

<sup>10</sup> What is AI reading? We prompted AI 500,000+ times to find out! <https://generativepulse.ai/report/>

<sup>11</sup> AI and the subscriber funnel: How 3 newsrooms are using AI to grow, engage and retain audiences <http://bit.ly/4gGotWZ>

no estructurados. Así, han reducido la dependencia de proveedores externos y mejorado la calidad visual del *storytelling*, una apuesta clara por la experiencia *premium* del lector.

- En el tramo final del embudo, *The Financial Times* ha apostado por un modelo predictivo de retención: *Next Best Offer*. Con más de 350 variables analizadas por IA, personalizan las ofertas al renovar una suscripción de prueba, optimizando no sólo las tasas de conversión, sino también el valor del cliente en el tiempo.

De nuevo, todos estos casos comparten una visión común: usar la IA no para sustituir el periodismo, sino para amplificarlo, generar nuevos formatos, abrir nuevos verticales y personalizar la relación con cada lector. En



lugar de enfocarse en la escasez, ya sea en cuanto al tiempo, la atención, u otros recursos, aportan un enfoque de abundancia: más contenidos relevantes, formatos visuales, audiencias comprometidas y suscriptores.

A pesar de la incertidumbre que la IA Generativa ha introducido en el ecosistema mediático, los grandes grupos de noticias de Estados Unidos han demostrado que también es una gran oportunidad para impulsar nuevos ingresos. En el último trimestre de 2025, Thomson Reuters, News Corp, People Inc. (antes Dotdash Meredith) y *The New York Times* consiguieron ingresos combinados cercanos a los 5.000 millones de dólares, con beneficios que rozan los 1.200 millones de dólares<sup>12</sup>. En gran medida, gracias a su estrategia combinada ante la IA: monetización a través de acuerdos de licencias de contenido y desarrollo de productos propios basados en IA.

Por su parte, News Corp y People Inc. han firmado convenios con Open AI para que su contenido se utilice en el entrenamiento y funcionamiento de modelos generativos. *The New York Times* ha alcanzado un acuerdo con Amazon en la misma línea, mientras que Reuters ha sellado un pacto con Meta que permite que su chatbot *Meta AI*, integrado en todas sus marcas (Facebook, Instagram, WhatsApp y Messenger) ofrezcan en tiempo real respuestas con noticias y enlaces a artículos de la agencia.

El caso de Reuters ejemplifica bien esta doble vía. Por un lado, su matriz Thomson Reuters ha integrado la IA en sus productos profesionales B2B, con soluciones como *CoCounsel*, un asistente inteligente

que se acopla a Microsoft 365 y agiliza tareas como la redacción de documentos, la comparación de textos o la investigación jurídica, todo respaldado por el extenso archivo de contenidos de la compañía. La adopción de IA representa el 22% del valor de los contratos firmados, frente al 15% del año anterior. Por otro lado, los acuerdos de licencia, como el que mantiene con Meta, no solo generan ingresos directos, sino que refuerzan la posición de Reuters como fuente fiable y neutral en un entorno saturado de información automatizada.

Este posicionamiento estratégico se sustenta en una fuerte inversión. La compañía destinó más de 200 millones de dólares en investigación y desarrollo en IA en 2024, cifra que mantuvo durante 2025, al tiempo que ha reforzado sus recursos humanos y la colaboración con instituciones académicas de prestigio. Desde hace más de tres décadas, Thomson Reuters impulsa la aplicación práctica de la IA, combinando la innovación tecnológica con el conocimiento experto de cada sector. Esta apuesta se canaliza a través de TR Labs, que cuenta con un equipo global de más de un millar de profesionales especializados.

Una de las aplicaciones más extendidas es la creación de *chatbots*, una tendencia que ya vislumbramos en la edición anterior y que se ha extendido entre un buen número de los grandes medios. Esta tendencia se observa en la actualidad en medios más pequeños y, sobre todo, en la prensa regional y local. Local NewsBot Studio, auspiciado por el UNC Center for Innovation & Sustainability in Local Media (CISLM), es un programa piloto diseñado para que pequeños medios locales exploren, de forma rápida y a bajo coste, la creación

<sup>12</sup> US news giants grow revenue despite AI-driven turmoil <http://bit.ly/45A3Uqg>



**Los medios de información afrontan el reto de desarrollar una estrategia combinada ante la IA: monetización a través de acuerdos de licencias de contenido y desarrollo de productos propios soberanos basados en IA.**

### Javier Rodríguez

Socio responsable global de Estrategia y responsable de Strategy & Value Creation en España  
KPMG en España

de *chatbots* informativos. El estudio demuestra que incluso los medios locales más pequeños pueden explorar el uso de *chatbots* informativos, de forma rápida, aunque sus recursos sean limitados. El proyecto piloto involucró a cuatro redacciones del sudeste de EE UU, a las que se dotó de apoyo técnico y fondos para lanzar sus propios *chatbots*. La implementación se realizó a gran velocidad. En menos de un mes todos los *chatbots* estaban en funcionamiento y en la mayoría de los casos se logró una demo en solo una semana<sup>13</sup>. Así, Chapelboro (Chapel Hill, NC) o *Chappy* es un *chatbot* estilo Clippy de Microsoft, diseñado para mejorar la búsqueda en el sitio y acceder a reportajes de archivo<sup>14</sup>.

En conjunto, estas iniciativas muestran que la IA no tiene por qué ser una amenaza para los medios, sino un recurso que, gestionado con visión estratégica, puede abrir nuevas vías de ingresos y fortalecer su relevancia. La clave parece estar en dos frentes: asegurar la presencia como fuente oficial dentro de los ecosistemas de IA y desarrollar productos propios que aprovechen la automatización y personalización sin sacrificar el valor editorial. En un momento en el que el consumo de noticias se fragmenta y acelera, estas alianzas y herramientas podrían marcar la diferencia entre perder visibilidad o consolidarse como actores imprescindibles en la era de la información inteligente.

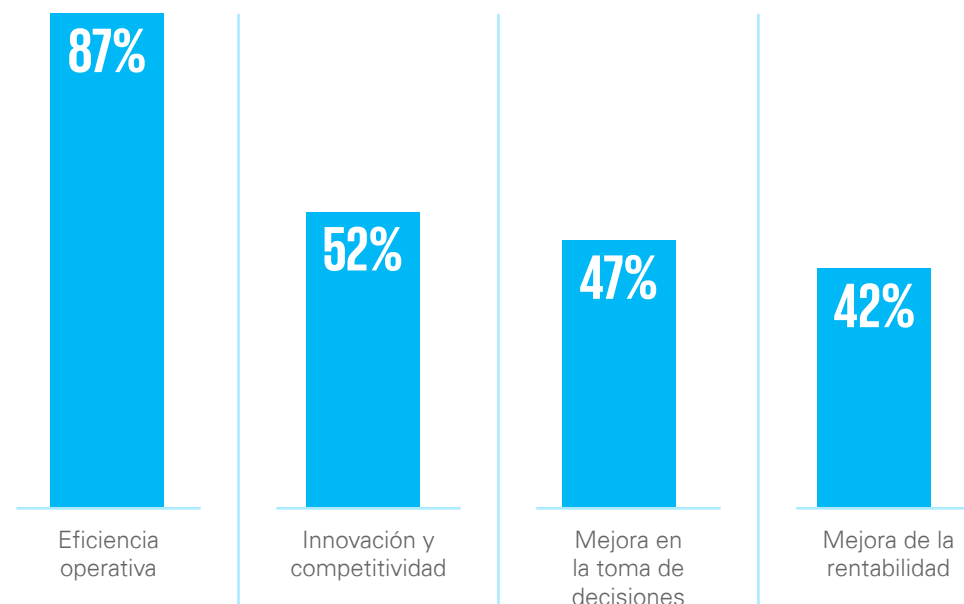
<sup>13</sup> Local newsrooms are building AI chatbots fast and cheap <http://bit.ly/4oTUUnmF>

<sup>14</sup> Local newsrooms are building AI chatbots fast and cheap <http://bit.ly/46RBUix>

## En busca del ROI

El informe de KPMG Perspectivas España 2025 muestra cómo en el ámbito empresarial se identifica la eficiencia operativa y la mejora de la rentabilidad como algunos de los beneficios más destacados asociados al despliegue de la IA.

### Principales beneficios de la IA



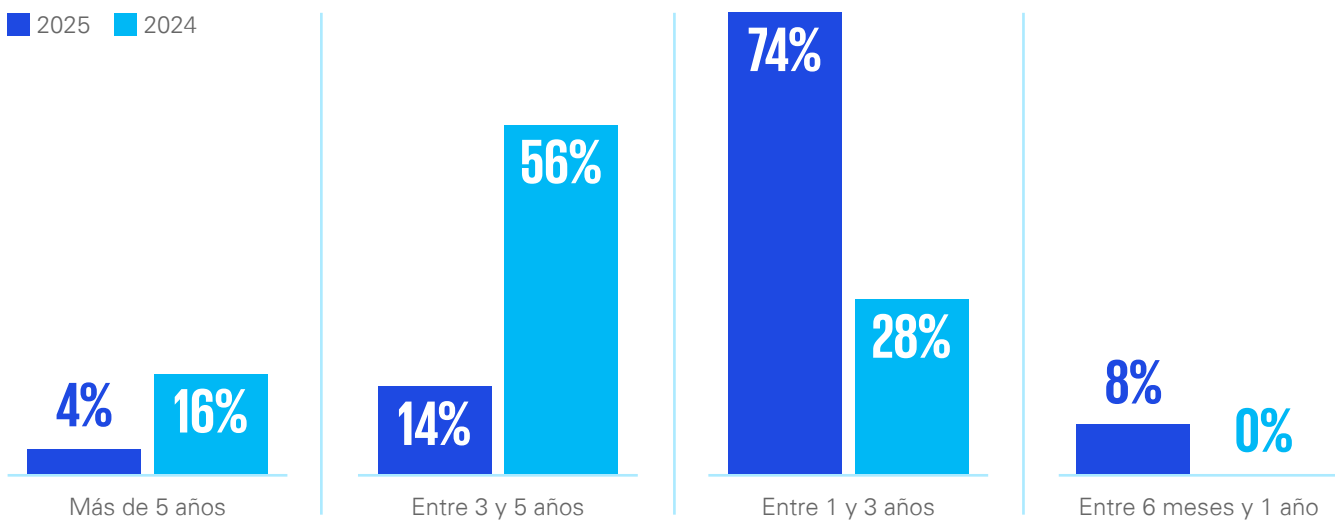
Fuente: [Informe KPMG Perspectivas España 2025](#)

En los medios esto se traduce en el comienzo de la consolidación de un nuevo ecosistema de IA que debería estar diseñado específicamente para las necesidades de las redacciones y alineado con principios de independencia, transparencia y sostenibilidad. Estas soluciones permiten adaptar y escalar tecnología con menor coste y mayor control editorial, pero su verdadero valor no reside solo en la eficiencia operativa, sino en cómo se integra con supervisión humana y con una experiencia periodística que refuerce la confianza de las audiencias. La legitimidad de la IA en entornos informativos depende de explicar qué hace, cómo se gestiona y bajo qué criterios se toman o revisan las decisiones automatizadas.

Existe una creciente presión de cara a abordar cuanto antes una adecuada medición del retorno de la inversión en IA. En este sentido, el informe KPMG 2025 CEO Outlook registra cómo un 74% de los CEO en España (67% a nivel internacional) prevén un plazo estimado de retorno de inversión en IA de entre uno y 3 años.

Así, medir el retorno de la inversión en IA exige abandonar métricas simples, como velocidad o ahorro, y adoptar un marco de evaluación más sofisticado que combine indicadores internos y externos. El ROI real emerge cuando la IA mejora activos estratégicos: satisfacción y retención de audiencias, calidad percibida, reputación, coherencia de marca, capacidad de innovación, reducción de errores, impacto en la credibilidad y fortalecimiento del vínculo con la comunidad. Estos intangibles, tradicionalmente difíciles de medir, se convierten hoy en las métricas clave para valorar si la IA está aportando un diferencial competitivo a las redacciones. En última instancia, el retorno más valioso es aquel que amplía la confianza, la relevancia y la sostenibilidad del periodismo en un entorno informativo cada vez más fragmentado.

Plazo estimado del retorno de inversión en IA



Fuente: [Informe KPMG 2025 CEO Outlook](#)

La implantación de la IA en el sector de los medios está avanzando rápidamente, pero no todas las compañías lo están abordando con el mismo enfoque. La gran mayoría ha empezado adoptando la IA como un *toolset (conjunto de herramientas)* que agilizan tareas, automatizan procesos o ayudan a producir más contenido en menos tiempo. Este enfoque, el más evidente, ofrece mejoras inmediatas pero es limitado. Si los procesos editoriales, comerciales o de producto no están bien diseñados, la IA solo acelerará ineficiencias. En un entorno donde las redacciones están saturadas, los modelos de negocio cambian y los hábitos de consumo evolucionan, este enfoque incremental corre el riesgo de quedarse corto.

Por ello, el reto de futuro es abordar la IA como rediseño, en el que la IA no se añade al sistema, sino que impulsa su transformación integral. Este enfoque permite repensar flujos de trabajo, redefinir roles, rediseñar el producto editorial y comercial, personalizar la experiencia del usuario, optimizar la adquisición de suscriptores y crear nuevos modelos de monetización. La IA, entendida de esta forma, deja de ser una herramienta para convertirse en un motor de innovación y sostenibilidad. En un sector donde la competencia es cada vez más intensa y el valor diferencial depende tanto del contenido como de la experiencia y del negocio, este rediseño profundo será determinante para que los medios sigan siendo relevantes y viables en los próximos años.

# La IA agéntica

Si bien en ejercicios anteriores la cautela parecía guiar las decisiones empresariales a la hora de invertir en IA, en la actualidad hay un innegable convencimiento acerca de su impacto positivo en el negocio. Así, según se desprende del informe de KPMG Perspectivas España 2025, el porcentaje de directivos que han invertido ya en esta tecnología o prevé hacerlo próximamente se incrementa en 31 puntos porcentuales, pasando del 54% al 85%.

Este notable incremento de la intención de inversión en IA está pivotando crecientemente hacia el despliegue de IA agéntica. En esta línea, el informe [KPMG 2025 CEO Outlook](#) apunta cómo más de la mitad de los CEO españoles (56%) espera que la IA agéntica tenga un impacto significativo en sus organizaciones, un porcentaje similar al registrado a nivel internacional.



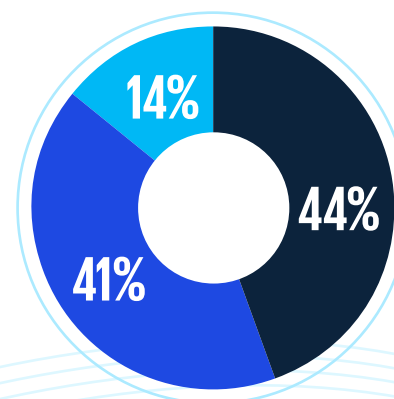
**Aunque la propuesta de automatizar tareas, mantener el contexto y facilitar la navegación resulta muy atractiva, los navegadores con IA introducen una nueva superficie de riesgo, por lo que su adopción debe abordarse implementando controles de seguridad desde el diseño.**

**Javier Aznar**

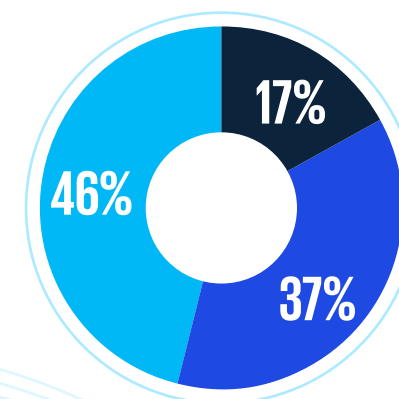
Socio de Technology Risk y Ciberseguridad  
KPMG en España

## ¿Ha invertido o prevé invertir en Inteligencia Artificial?

- Sí, ya lo hemos hecho
- No, pero lo haremos próximamente
- No, ni tenemos pensado hacerlo próximamente



2025



2024

Fuente: [Informe KPMG Perspectivas España 2025](#)



Por su parte, en el sector de medios, los agentes de IA están emergiendo como actores clave en la transformación de las redacciones. No se trata de asistentes pasivos, sino de sistemas autónomos y semi-autónomos capaces de ejecutar tareas complejas, colaborar entre sí y tomar decisiones orientadas a un objetivo común. A medida que estas capacidades se integran en los flujos editoriales, los medios redefinen cómo producen, verifican, personalizan y distribuyen la información. Un paso más en la transformación real de las redacciones. Se ha llegado a decir que no es el año de los agentes de IA sino que es la década de los agentes de IA porque pueden representar una transformación radical en la forma en que trabajamos, nos organizamos y construimos valor.

La IA generativa ha sido el inicio, una demostración de lo que se puede hacer, mientras que los agentes son los encargados de su implementación. Una función que va más allá de conversar o interactuar, sino que pueden ejecutar tareas de forma autónoma. Son un ecosistema en sí mismo, con las implicaciones que ello conlleva. Ya no hablamos solo de generar textos, traducir o resumir noticias o estudios, son capaces de gestionar flujos completos de trabajo: diseñar, codificar, probar, corregir y controlar sistemas de diferentes características.

No se trata de un cambio de herramientas como se venía haciendo hasta la fecha con el software, es una nueva dimensión que afecta el rediseño de procesos, roles, responsabilidades, y por tanto a las relaciones laborales. El ecosistema de agentes será la próxima gran ola de transformación. Se estima que para 2028, el 33%

de las aplicaciones de software empresarial incorporarán agentes de IA, lo que permitirá que el 15% de las decisiones laborales se tomen de forma autónoma. Además, hasta el 90% de las empresas considera que la IA agéntica puede convertirse en una fuente clave de ventaja competitiva, gracias a su capacidad para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la escalabilidad. Un mercado con un valor de 5.100 millones de dólares en 2024 que podría alcanzar los 47.100 millones de dólares en 2030<sup>15</sup>.

En el mundo de los medios digitales, los *agentes redactores* han dejado de ser ciencia ficción para convertirse en aliados estratégicos para la creación de contenido. Estas soluciones basadas en IA actualmente son capaces de transformar datos estructurados -ya sean datos estadísticos, informes financieros o reportes meteorológicos- en textos enriquecidos y, en gran medida, previa revisión humana, listos para publicar.

Pero su aporte va mucho más allá de la redacción: detectan cuándo surgen datos relevantes, evalúan si una historia merece cobertura, y generan múltiples versiones adaptadas a distintos formatos o audiencias. Un claro ejemplo de esta evolución es Heliograf, desarrollado por *The Washington Post*, que ha conseguido optimizar miles de piezas sobre elecciones y deportes en los EE.UU. Por su parte *Dreamwriter* (Tencent) produce más de 1.000 artículos diarios sobre finanzas en China, generando hasta informes completos sin intervención humana.

Ya hay diferentes proyectos puestos en marcha por diferentes cabeceras en todo el mundo, como los que recogemos en el cuadro a continuación.

15 AI Agents at work: How to select the right type of AI agent for your organization <http://bit.ly/40StDsv>

## Ejemplos de aplicación de IA agéntica

### Investigación colaborativa con IA

En investigaciones complejas, los agentes IA actúan como investigadores digitales paralelos: escanean documentos, detectan patrones, extraen relaciones ocultas y sintetizan hallazgos. El periodista humano se convierte en el editor estratégico de una red de agentes que opera en paralelo y en profundidad. ProPublica combinó agentes de análisis masivo con verificación humana en *The Secret IRS Files*, revelando casos de evasión de impuestos.

### Monitorización en tiempo real y detección de señales emergentes

Los agentes actúan como sensores de alta precisión. Analizan redes sociales, bases de datos públicas y fuentes abiertas en múltiples idiomas, detectando anomalías o eventos antes de que sean noticia. Son sistemas entrenados para captar "señales débiles" y convertirlas en alertas procesables para redacciones. *CNN* y *Bloomberg* utilizan agentes que identifican noticias en desarrollo en TikTok o Reddit antes de que lleguen a medios convencionales.

### Fact-checking automatizado

Estos agentes verifican hechos, audios y afirmaciones en tiempo real. Clasifican el impacto de una afirmación, detectan manipulaciones (incluso de voz) y producen borradores de corrección con referencias y justificaciones. *Full Fact* opera con una red de agentes que revisan discursos públicos y generan correcciones en segundos; *VerificAudio*, en España, identifica *deep fakes* sonoros con gran precisión y reconocimiento internacional.

### La personalización total

Más allá de los algoritmos de recomendación, los agentes de personalización toman decisiones en tiempo real sobre qué contenido mostrar, a quién, cómo y cuándo. Se adaptan dinámicamente a comportamientos, intereses, dispositivos y contexto. *The Economist* utiliza su plataforma de *Customer Data Platform* (CDP) para mejorar la gestión de datos de clientes, encontrar las ofertas más precisas de marketing y aumentar las suscripciones mediante la personalización de newsletters, promociones y el propio contenido editorial según los perfiles de los lectores, con resultados notables en suscripciones.

Una de las apuestas más decididas por el periodismo agéntico es la de *TIME*, que en noviembre lanzó su AI Agent, presentado como una nueva interfaz de interacción entre la marca y su audiencia. Este asistente conversacional<sup>16</sup> integra funciones como resumen, traducción, generación de audio y búsqueda en su archivo histórico, permitiendo una experiencia editorial guiada, personalizada y siempre anclada en la identidad del medio. En un entorno dominado por plataformas externas y algoritmos impersonales, *TIME* apuesta por mantener el control de su voz, tono y narrativa. Este enfoque refleja una comprensión estratégica del momento actual: si la IA puede generar contenido indistinguible al instante, lo único que diferenciará a los medios será su marca. El AI Agent muestra a *TIME* con sus reglas editoriales y filtros éticos. Así, la marca deja de ser solo un logotipo o una firma para convertirse en una presencia activa y mediadora en la experiencia digital del usuario.

Resulta evidente que los agentes, como se ha abordado anteriormente con los navegadores de IA, también presentan un riesgo para los medios ya que pueden provocar una pérdida del contacto directo con el lector que pueden adaptar sus propios agentes para pedir resúmenes de noticias, acceder a información y sintetizar múltiples fuentes sin visitar nunca una web de noticias. Aunque los agentes abren oportunidades para conectar con nuevas audiencias y ampliar formatos, también implican riesgos: cada resumen o audio generado es una reinterpretación que puede diluir la intención original. Por eso, *TIME* ha diseñado su sistema con salvaguardas y moderación editorial.

Lejos de reemplazar a los periodistas, los agentes de IA están emergiendo como aliados estratégicos que amplifican la capacidad de las redacciones. Su impacto ya no es marginal: son piezas fundamentales en un ecosistema mediático que debe ser más

<sup>16</sup>The TIME AI Agent: Frequently Asked Questions <https://bit.ly/3Kr9wMO>

ágil, más preciso y más personalizado. Y 2026 marcará el punto en que dejarán de ser una tendencia para convertirse en una infraestructura crítica del periodismo.

Este escenario supone un desafío real para el modelo tradicional de ingresos basado en clics, visitas y publicidad, ya que los usuarios podrían obtener todo lo necesario directamente a través de asistentes de IA. Pero no todo es una amenaza: también es una oportunidad para reinventarse. Los medios tienen en sus manos producir contenido no solo pensado para humanos, sino optimizado para máquinas. Diseñar formatos estructurados y legibles por agentes automatizados puede convertirse en una ventaja competitiva. En esta nueva realidad, ya no basta con crear contenido: es fundamental diseñar experiencias que operen dentro de este ecosistema inteligente.

En este sentido, tal y como señala el informe [KPMG Global Customer Experience Excellence 2025–2026](#), las organizaciones ahora deben competir por la atención tanto de la persona como de los agentes de IA, optimizando no solo el atractivo emocional, sino también la capacidad de interpretación por parte de las máquinas, la alineación ética y la relevancia en tiempo real. En definitiva, la competencia ya no es solo entre marcas; se trata de marcas que pugnan también por ocupar un lugar en la lógica de toma de decisiones de los agentes IA.



No obstante, todavía existen impedimentos estructurales para la implantación de agentes de forma generalizada. Uno de los principales obstáculos es que la mayoría de las webs de medios están diseñadas para personas, no para las herramientas de IA. Su estructura visual, basada en menús, botones, estilos gráficos, etc. responde a patrones cognitivos humanos, no a la lógica de los agentes de IA, que consumen información a través de texto estructurado y metadatos. Esto implica que muchos agentes no pueden acceder de forma eficiente a los contenidos, limitando su capacidad para interactuar con el ecosistema informativo actual. Para que los medios sean “legibles” por las máquinas, deberán adoptar un diseño paralelo que priorice la accesibilidad semántica y el formato estructurado.

La solución no pasa solo por rediseñar la interfaz, sino por crear nuevos puentes de interconexión<sup>17</sup>. Por ejemplo:

- MCP (Model Context Protocol): un estándar emergente que permite a los agentes descubrir y acceder a contenidos de forma autónoma, sin depender de integraciones manuales. Actúa como una especie de API universal para los modelos de lenguaje.
- A2A (Agent-to-Agent Protocol): un protocolo que habilita la comunicación directa entre agentes de IA. Por ejemplo, un agente jurídico podría consultar a un agente experto en datos abiertos para verificar una afirmación, sin intervención humana.

La implementación de estos protocolos podría transformar la forma en que los medios ofrecen valor, no solo a usuarios, sino a redes de agentes que operan de forma independiente.

Ante este escenario, si los medios consiguen convertirse en proveedores de inteligencia para máquinas, se abrirá la puerta a nuevos modelos económicos: proporcionar contenidos verificados, fuentes autorizadas o bases de datos a los agentes a cambio de una tarifa. Si los agentes de IA se convierten en usuarios activos del contenido digital, los medios que sepan adaptarse podrán encontrar una nueva fuente de ingresos y relevancia. Sin embargo, el desafío es igualmente grande: hace falta voluntad tecnológica, visión comercial y apertura a colaborar con un nuevo tipo de “lector” que no tiene ojos, pero sí modelos de lenguaje. Este modelo requeriría adoptar mecanismos de control y trazabilidad sobre el uso automatizado del contenido. La relación entre medios y agentes pasaría de ser una interacción pasiva a un servicio profesionalizado.

<sup>17</sup> Are machines our most valuable audience? How media can monetize AI agents <http://bit.ly/3J3tE6O>

# Modelos abiertos alternativos

La IA abierta se perfila no solo como una opción viable, sino como una apuesta estratégica para el periodismo del mañana. Al ofrecer mayor autonomía tecnológica, garantías de privacidad y modelos operativos más eficientes y sostenibles, permite a las redacciones recuperar el control sobre sus herramientas, sus datos y sus tiempos. En un escenario en donde los asistentes de IA pronto mediarán gran parte del acceso a la información, los medios deben posicionarse no solo para adaptarse al cambio, sino para liderarlo. El futuro del periodismo no debería depender de nuevo de las grandes tecnológicas propietarias de los modelos, sino de la capacidad de los propios medios para desarrollar soluciones éticas, accesibles y bajo su control. La tecnología hoy en día ya lo permite.

Ante el creciente poder de control de las grandes plataformas de IA, los medios empiezan a explorar alternativas que les ofrezcan mayor autonomía. Una de ellas son los modelos de código abierto, que brindan la posibilidad de trabajar con sistemas de IA más transparentes, accesibles y adaptables a las necesidades de cada redacción. Se trata de herramientas que, lejos de estar reservadas a los gigantes tecnológicos, están al alcance de cualquier medio dispuesto a apostar por soluciones abiertas, escalables y sostenibles.

Parece que la IA de código abierto puede llegar a ser una alternativa a las herramientas propietarias. Para

Florent Daudens, actual jefe de prensa de Hugging Face, la plataforma líder en modelos de IA abiertos, *“esta vía permite a las redacciones recuperar autonomía y proteger su independencia. En plataformas como ChatGPT o Gemini, los datos se procesan en servidores externos, lo que genera incertidumbre sobre privacidad, costes y control”*<sup>18</sup>. Los modelos abiertos ofrecen, por tanto, claras ventajas:

- 1. Seguridad y privacidad:** al procesar datos internamente, se evita exponer investigaciones sensibles o fuentes confidenciales.
- 2. Libertad de elección:** los medios no dependen de cambios externos en licencias o políticas comerciales.
- 3. Innovación ágil:** prototipar, comparar y ajustar herramientas se hace sin restricciones ni costes ocultos.

La IA abierta, por tanto, no solo libera recursos, sino que ofrece también una vía para que las redacciones diseñen y controlen sus propias arquitecturas tecnológicas: *“puedes cambiar de modelo con una sola línea de código,”* lo que permite experimentar sin estar atado a decisiones de terceros. Las redacciones pueden ver cómo funcionan, cómo se entrenaron y si hay sesgos ocultos en los modelos. Con este control se pueden diseñar experiencias únicas, más eficientes y sostenibles que respondan a sus necesidades reales. Pero también

conduce a un nuevo paradigma estratégico en el que no es suficiente tener contenido de calidad: la experiencia de uso también debe ser propia, personalizable y protegida.

En tiempos de guerras arancelarias e imperialismo tecnológico, los modelos abiertos representan una alternativa en el campo de la IA generativa. Así, Reuters apuesta fuerte por el periodismo basado en IA. Uno de sus proyectos estrella es el lanzamiento de Lynx Insight, una herramienta de IA que se utilizará en sus salas de redacción de todo el mundo. El objetivo de la agencia de noticias es distribuir el trabajo editorial entre las máquinas que se encargará de analizar datos y detectar patrones, y el personal editorial humano que será el responsable de hacer preguntas, jerarquizar lo que es importante y lo que no, contextualizar, etc.

Lynx Insight trabaja sobre la gigantesca base de datos financieros de Reuters, pero sus creadores tienen en mente ampliar su alcance hacia otras áreas, como el deporte o incluso los extensos archivos legales de la compañía. Aunque aún queda por saber cómo encajaría la IA en estos campos, el potencial está claro: cualquier base de datos estructurada, desde registros gubernamentales hasta sondeos electorales, podría alimentar al sistema y facilitar análisis como, por ejemplo, detectar las razones detrás del ascenso o caída de un candidato.

<sup>18</sup> How Open-Source AI Puts Newsrooms Back in the Driver's Seat: In Conversation with Florent Daudens <http://bit.ly/4m5kftU>

Además, el sistema no se limita al texto. Gracias al uso de metadatos, también es capaz de trabajar con contenido visual: puede asociar fragmentos de texto con imágenes o clips de vídeo, lo que lo convierte en una suerte de generador automatizado de contenido gráfico, ideal para redes sociales. Una especie de “fábrica de memes” financieros de última generación<sup>19</sup>.

La plataforma de IA de código abierto, Hugging Face, se ha hecho popular por su biblioteca *Transformers*, una suerte de soluciones de código abierto en Python, que facilitan el uso de modelos de IA pre entrenados en tareas de procesamiento de lenguaje natural, visión, audio y aplicaciones multimodales. Además, ofrecen un entorno colaborativo que facilita el acceso a modelos, conjuntos de datos y aplicaciones de *machine learning*. Entre sus iniciativas, destaca un espacio específico llamado *The Essential AI Toolkit for Journalists*, que pone a disposición de las redacciones un conjunto de herramientas gratuitas y de código abierto. Estas soluciones permiten realizar tareas como generación automática de texto, clasificación de noticias, etiquetado semántico o análisis de sentimientos, y pueden ser instaladas y personalizadas según las necesidades de cada medio. Su creador Florent Daudens ha promovido una comunidad de periodistas para compartir modelos libres y flujos de trabajo de IA adaptados a las redacciones en temas como búsqueda de entrevistas, optimización de distribución o generación de titulares.

También bajo el ecosistema Florent Daudens se encuentra BLOOM, que se presenta como un modelo multilingüe de acceso abierto con 46 idiomas, entrenado

sobre 1,6TB de datos. Aunque no es específicamente para el periodismo, demuestra que la IA potente, multilingüe y accesible sin muros de pago es viable, y puede adaptarse al sector informativo. Por su parte, la *BBC* está usando IA abierta en la hemeroteca de todos sus archivos históricos<sup>20</sup>. El objetivo es configurar herramientas internas para redactar textos, generar audio o código, siempre bajo la supervisión ética y editorial que marca su gobernanza interna, intentando reducir la dependencia de los modelos propiedad de las grandes tecnológicas.

La *Corporación Canadiense de Radiodifusión* (CBC), conocida popularmente como Radio-Canadá ha puesto en marcha un programa de alfabetización en IA para su equipo periodístico, integrando capacitación técnica y ética. Aunque no se centra exclusivamente en código abierto, fomenta la cultura de experimentar con herramientas libres Online News Association<sup>21</sup>. El estudio “IDEIA” presenta un sistema de IA open source para generar ideas en tiempo real y sugerir titulares o resúmenes.

Ouest-France, el periódico de pago más importante de Francia, con cerca de 500.000 suscriptores, tanto en formato impreso como digital, ha adoptado, en colaboración con Inria (organismo estatal francés de investigación) y la Universidad de Rennes, una estrategia de IA diferencial, basada en la autonomía tecnológica y el control editorial. Lejos de depender de las grandes plataformas tecnológicas, el medio francés apuesta por una IA ética, segura y diseñada en función de sus propias necesidades informativas.

En lugar de externalizar el desarrollo de herramientas, ha construido un entorno de pruebas interno y protegido, donde periodistas y otros equipos pueden experimentar con modelos de lenguaje sin comprometer datos ni derechos de autor. Esta infraestructura no solo garantiza seguridad, sino que impulsa una innovación genuina, nacida desde las redacciones y no dictada por agendas externas.

El proceso de implementación también destaca por su carácter colaborativo: los prototipos son evaluados por los equipos que los usarán, validados por la dirección en función del retorno de inversión, y consensuados con los representantes laborales. Ya se han materializado herramientas como sistemas de etiquetado inteligente, resúmenes generados por IA y chatbots temáticos, como el desarrollado para cubrir las 24 Horas de *Le Mans*<sup>22</sup>.

En el campo de la verificación y la desinformación están surgiendo innumerables herramientas. La lucha contra la desinformación es uno de los campos en el que más se está probando la IA. El proyecto Veracity<sup>23</sup> nace como una herramienta de código abierto que ayuda a verificar hechos otorgando puntuaciones según veracidad y explicaciones interactivas y promoviendo la alfabetización mediática. NewsDetectorAI es una propuesta de código abierto para combatir la desinformación en las salas de redacción. Aunque aún se encuentra en desarrollo<sup>24</sup>, representa una muestra concreta de cómo la IA abierta puede servir al periodismo con transparencia y colaboración.

19 Reuters is taking a big gamble on AI-supported journalism <http://bit.ly/4leVc6v>

20 BBC develops AI plans and talks to Big Tech over archives access <http://bit.ly/4562GEe>

21 Case Study: Building AI Literacy at Canada's National Public Broadcaster Radio-Canada <http://bit.ly/4m6mduf>

22 Tapping into AI's 'double opportunity': Ouest-France's strategy to keep AI in-house <http://bit.ly/47pvWqu>

23 Veracity: An Open-Source AI Fact-Checking System [https://arxiv.org/abs/2506.15794?utm\\_source=chatgpt.com](https://arxiv.org/abs/2506.15794?utm_source=chatgpt.com)

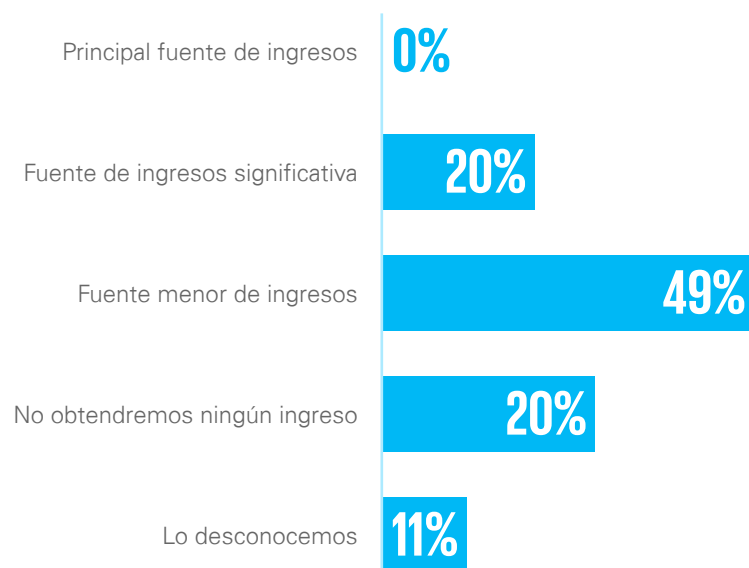
24 Periodismo e IA. Aplicaciones y desafíos profesionales (2024)

# 03 Diversificación de los modelos de relación con las plataformas de IA

La creciente encrucijada entre el mundo del periodismo y el universo de la IA se mantendrá durante 2026. En este contexto, Reuters Institute apunta en su análisis *Journalism, media, and technology trends and predictions 2026*, cómo una amplia mayoría de los medios (69%) espera obtener ingresos de las plataformas IA en relación con la explotación de sus contenidos.

Así, a medida que los modelos son cada vez más capaces de adaptar, reinterpretar, generar contenido y capitalizarlo, los medios reclaman un espacio de legitimidad, derechos, reconocimiento y recompensa justa. Ante este escenario, se enfrentan dos estrategias que están reconfigurando el futuro de la colaboración entre creadores y algoritmos: litigar o apostar por nuevos pactos comerciales.

#### Expectativas de los medios acerca del nivel de ingresos que obtendrán de acuerdos de contenidos con plataformas de IA en tres años



Fuente: Reuters Institute <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2026>

## Litigios

El auge vertiginoso de la IA generativa ha desencadenado una oleada de litigios que enfrenta a las grandes tecnológicas con sectores creativos tradicionales. Medios de comunicación, editoriales, agencias de noticias, estudios audiovisuales y autores están cuestionando, y en muchos casos demandando, el uso masivo y no autorizado para entrenar modelos de IA con sus contenidos protegidos por derechos de autor. En juego no está solo la legalidad de estos usos, sino el marco económico y cultural de la próxima década digital.

Estos conflictos, que se dirimen principalmente en tribunales de Estados Unidos y Europa, también se están expandiendo a jurisdicciones clave como Canadá, India o América Latina. Lo que se decida en estos casos sentará las bases legales para definir si la reutilización de obras protegidas por copyright para entrenamiento de IA puede considerarse un "uso justo" (*fair use*) o una infracción sistemática.

Uno de los casos emblemáticos es la demanda contra OpenAI y Microsoft que el *New York Times* interpuso en 2023. El diario alegó que millones de artículos fueron utilizados sin permiso<sup>25</sup> para entrenar ChatGPT y Copilot, y que estos modelos llegaban a reproducir fragmentos casi idénticos. En marzo de 2025, el juez Sidney Stein<sup>26</sup> permitió que el caso continuara, al desestimar solo algunos cargos menores. A la espera de la sentencia definitiva, este proceso ya se le puede ser considerado como el más determinante para el futuro "fair use" de los contenidos por parte de las plataformas de IA.

En abril de 2025, la editora Ziff Davis responsable de medios como *CNET*, *PCMag* e *IGN* demandó a OpenAI en un tribunal federal de Delaware, alegando que la compañía usó sistemáticamente sus artículos<sup>27</sup> sin respetar restricciones como los archivos *robots.txt*, ni avisos de copyright. Esta demanda resalta un patrón preocupante: el acceso masivo y automatizado a contenidos digitales sin autorización previa ni acuerdos de licencia.

<sup>25</sup> Judge allows newspaper copyright lawsuit against OpenAI to proceed <http://bit.ly/3Jh2qtP>

<sup>26</sup> Judge allows 'New York Times' copyright case against OpenAI to go forward <http://bit.ly/4hjNw2B>

<sup>27</sup> Publisher Ziff Davis sues OpenAI for copyright infringement <http://bit.ly/4hjNpnH>

Canadá está siendo otro mercado especialmente beligerante desde el punto de vista legal. En noviembre de 2024, cinco grandes medios: *The Globe and Mail*, *CBC/Radio-Canada*, *Toronto Star*, *The Canadian Press* y *Metroland* se aliaron para demandar<sup>28</sup> a OpenAI por la utilización “inapropiada e ilegal” de sus artículos. Exigían una orden judicial que impidiera su uso futuro y compensaciones que podrían alcanzar cifras multimillonarias.

En India, la agencia *Asian News International* (ANI) presentó en noviembre de 2024 una demanda en Delhi contra OpenAI, alegando utilización indebida de contenidos, incluidas noticias falsas atribuidas a su marca. Dos expertos legales ofrecieron opiniones divergentes<sup>29</sup> ante el tribunal: Mientras que uno defendió que el uso de obras para entrenamiento, siempre que no se desvíen de ese fin, es legal de acuerdo con la legislación india, el otro sostuvo que se vulneraron los derechos de autor por falta de autorización.



**Aunque la batalla legal por los derechos de autor frente a la IA sigue escalando, el marco regulatorio está aún lejos de consolidarse, y el verdadero impacto llegará en 2026 cuando comiencen a establecerse precedentes jurídicos firmes y consolidados.**

### Noemí Brito

Socia en el área Mercantil. Responsable del área de Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías  
KPMG Abogados

La batalla también ha llegado a Hollywood. En junio de 2025, Disney, NBC Universal y Warner Bros demandaron a la plataforma Midjourney por generar sin licencia imágenes de personajes protegidos. Esta acción conjunta constituye la primera ofensiva legal coordinada de estudios de cine frente a una plataforma de IA visual, con la que busca frenar el uso no autorizado de su propiedad intelectual<sup>30</sup>.

Por otra parte, Meta logró una victoria parcial en tribunales durante 2025. Un juez de California desestimó la demanda<sup>31</sup> de trece autores contra su modelo LLaMA al considerar insuficientes las pruebas de daño económico. Sin embargo, la sentencia dejó claro que la compañía no queda eximida de futuras responsabilidades si se evidencian daños o infracción. Anthropic, la startup creadora del chatbot Claude, vivió un giro más complejo. En junio de 2025, un juez federal determinó que el entrenamiento con libros comprados legalmente podía ser considerado uso justo. Sin embargo, también dictaminó que el uso de copias piratas no quedaba amparado bajo esa doctrina. En septiembre, Anthropic decidió evitar el juicio y llegó a un acuerdo extrajudicial por 1.500 millones de dólares<sup>32</sup>, que incluía la eliminación de los datos y modelos derivados de material ilícito.

En otro frente, Reddit demandó a Anthropic el 4 de junio de 2025 por acceso no autorizado a más de 100.000 páginas, incluyendo contenido eliminado, para entrenar Claude. La empresa alegó que, a diferencia de OpenAI y Google, que pagan licencias (estimadas en 60 millones de dólares anuales), Anthropic ignoró las advertencias y se negó a negociar.

Estos casos se ven reforzados por hallazgos técnicos inquietantes. Varios investigadores han detectado que algunos modelos memorizaron fragmentos extensos de libros protegidos y los reprodujeron textualmente<sup>33</sup>. Este fenómeno erosiona el argumento de que los modelos generan contenido original y plantea dudas sobre la

28 AI Infringement Case Updates: March 10, 2025 <http://bit.ly/47bLpco>

29 Does Human Learning equal Machine Learning? High Court of Delhi to rule on lawfulness of TDM for Machine Learning <http://bit.ly/47hLceJ>

30 A.I. Art Generator Midjourney Fires Back in Copyright Clash With Disney and Universal <http://bit.ly/3KZHOGT>

31 Kadrey et al v. Meta Platforms, Inc., No. 3:2023cv03417 - Document 598 (N.D. Cal. 2025) <https://bit.ly/47WxAix>

32 AI start-up Anthropic settles landmark copyright suit for \$1.5 bn <http://bit.ly/48DLsAc>

33 Extracting memorized pieces of (copyrighted) books from open-weight language models <https://bit.ly/3LAofp8>

legitimidad del entrenamiento masivo sin consentimiento. Además, técnicas como el *data poisoning*, como en el caso de PoisonedParrot, demuestran<sup>34</sup> que es posible inducir a un modelo a generar contenido infractor, lo que añade complejidad legal a la ecuación.

Ante el aumento de demandas por derechos de autor, OpenAI y Anthropic están considerando destinar grandes cantidades de dinero aportadas por los fondos de inversión para cubrir posibles acuerdos legales millonarios. OpenAI ha contratado un seguro por 300 millones de dólares para mitigar riesgos asociados a la IA<sup>35</sup>. Dado que el mercado asegurador no puede absorber completamente estos riesgos “sistémicos”, ambas empresas exploran alternativas. Por un lado, OpenAI estudia crear un seguro interno (“*captive*”), mientras que Anthropic ya ha empezado a utilizar capital propio. Pero la cuestión de si los modelos de IA pueden utilizar obras protegidas por derechos de autor sin licencia amparándose en el “uso justo” no se ha resuelto todavía. Si finalmente se les prohibiera, habría que definir un sistema de licencias justo y operativo que permita seguir profundizando y mejorando los modelos.

Hasta mediados de octubre de 2025, en EE.UU. había 51 demandas activas interpuestas por titulares de derechos de autor (medios, autores, desarrolladores) y empresas de IA por el uso de obras protegidas en el entrenamiento o por el funcionamiento de modelos generativos. Hasta ahora, solo tres jueces se han pronunciado sobre este punto, con varios fallos, lo que deja de momento un panorama jurídico incierto para todas las partes implicadas.

Aunque la batalla legal por los derechos de autor frente a la IA sigue escalando, el marco regulatorio está aún lejos de consolidarse, y el verdadero impacto llegará en 2026 cuando se establezcan precedentes jurídicos firmes y consolidados. Se espera que las decisiones judiciales sobre “*fair use*” (uso justo) en estos casos comiencen a conocerse a partir del verano de 2026<sup>36</sup>. La mayoría de los casos están en fase preliminar, pero algunos ya están en apelación, como los de GitHub, Thomson Reuters y Raw Story Media. También se han llegado a acuerdos notables, como es el caso de Bartz v. Anthropic.



34 PoisonedParrot: Subtle Data Poisoning Attacks to Elicit Copyright-Infringing Content from Large Language Models <https://bit.ly/3LFXLT3>

35 OpenAI, Anthropic eye investor funds to settle AI lawsuits, FT reports <http://bit.ly/3Jfict9>

36 Status of all 51 copyright lawsuits v. AI (Oct. 8, 2025): no more decisions on fair use in 2025 <http://bit.ly/4nfvqPw>

# Acuerdos

Mientras esos litigios avanzan, otras plataformas y medios optaron por el diálogo. OpenAI firmó acuerdos de licencia con gigantes como News Corp<sup>37</sup> (incluyendo The Wall Street Journal) para permitir el uso de contenido archivado y actual en sus herramientas. Otros medios con peso global, como Financial Times, Axel Springer, Le Monde, PRISA Media, Condé Nast y The Atlantic también han cerrado tratos que contemplan los pagos, la atribución y los límites de uso. Aunque muchas cláusulas del acuerdo no se han hecho públicas, este tipo de licenciamiento están marcando la tendencia de modelos de cooperación frente a los litigios<sup>38</sup>. Microsoft, por su parte, también ha tejido alianzas, como la establecida con Informa, que le permitirá acceder a sus datos hasta 2027.

Lo que se observa en la actualidad es que frente a los acuerdos iniciales las nuevas alianzas no están destinadas tanto al uso del contenido para entrenar modelos, como a la incorporación de noticias en tiempo real para ofrecer servicios de búsqueda y actualización informativa. Este tipo de contratos se conocen cada vez más como “acuerdos de grounding” (grounding agreements), o alianzas de suministro de contenido en tiempo real. Su propósito es conectar directamente los sistemas de IA con fuentes periodísticas verificadas, garantizando que los asistentes y motores de respuesta puedan ofrecer información actualizada, confiable y claramente atribuida.

Durante 2025 esta tendencia se puso de manifiesto con varios acuerdos de gran relevancia. Uno de los más destacados fue el firmado entre *The Associated Press* (AP) y Google, mediante el cual Google integra un flujo continuo de noticias verificadas de AP en su IA Gemini para impulsar funciones de búsqueda y respuestas en tiempo real<sup>39</sup>. Organizaciones de prensa están adoptando acuerdos de grounding como una forma de asegurar nuevos canales de distribución y monetización ante la caída estructural del tráfico proveniente de plataformas tradicionales. Este enfoque ya está siendo explorado por varias agrupaciones de medios internacionales.

En conjunto, estos acuerdos reflejan una transformación estructural: los medios están encontrando un nuevo espacio de relevancia al alimentar tecnologías de IA con contenido fiable y actualizado, mientras que las plataformas de IA reconocen que necesitan el “grounding informativo” para ofrecer respuestas precisas, actuales y verificables. Este tipo de alianzas inaugura una nueva fase de relación entre tecnología y periodismo, más orientada al servicio en tiempo real que al simple uso de datos del pasado. Durante 2026, los acuerdos de grounding se consolidarán como el puente crítico entre la IA y el periodismo, redefiniendo cómo las audiencias acceden a información fiable en tiempo real.

Entre los acuerdos más relevantes en este sentido destaca el de Schibsted Media con OpenAI que anunció una alianza estratégica que integra el periodismo basado en hechos de Schibsted en los productos de OpenAI, incluido ChatGPT. Esto permitirá ofrecer noticias en tiempo real de marcas como VG, Aftenposten, Aftonbladet y Svenska Dagbladet a más de 300 millones de usuarios, con atribución clara y verificación. El acuerdo refuerza la apuesta de Schibsted por la IA en sus redacciones, donde ya utilizan chatbots, resúmenes personalizados, texto a voz y herramientas de vídeo. La colaboración busca impulsar nuevos modelos de distribución y monetización del periodismo en entornos impulsados por IA, fortalecer la calidad informativa y ampliar el alcance del periodismo confiable en los países nórdicos.

Estos acuerdos no son genéricos. Suelen incluir cláusulas que distinguen claramente entre entrenamiento del modelo y generación de contenido visible (inferencia); limitan la longitud o porcentaje del contenido usado, exigen atribución visible para devolver tráfico, permiten mecanismos de “takedown” o desindexación, y prevén pagos híbridos o escalables según uso. En muchos casos los negociadores introducen un nivel mínimo garantizado (un “floor”) con mecanismos de bonus si el contenido licenciado se usa mucho o genera tráfico hacia el medio.

37 News Corp. strikes content licensing deal with OpenAI <http://bit.ly/3LhvQbl>

38 Deal or no deal? Media companies take divergent paths on AI. <http://bit.ly/4noHfnO>

39 Working with The Associated Press to provide fresh results for the Gemini app <https://bit.ly/484Kr3l>

Del cruce entre juicios y pactos emergen varios modelos contractuales que ya están marcando el camino hacia 2026. Uno de los más sólidos es el modelo basado en uso (*usage-based*), donde el medio cobra según tokens generados, número de consultas o volumen de contenido que el modelo “consume”. Esto permite ajustar el riesgo compartido entre la plataforma y el medio. Otra fórmula que está ganando terreno es la estructura mixta (mínimo + variable): se asegura al medio un mínimo base y luego se pagan bonus en función de métricas como clics referidos, número de veces que su contenido aparece en respuestas o tráfico generado.

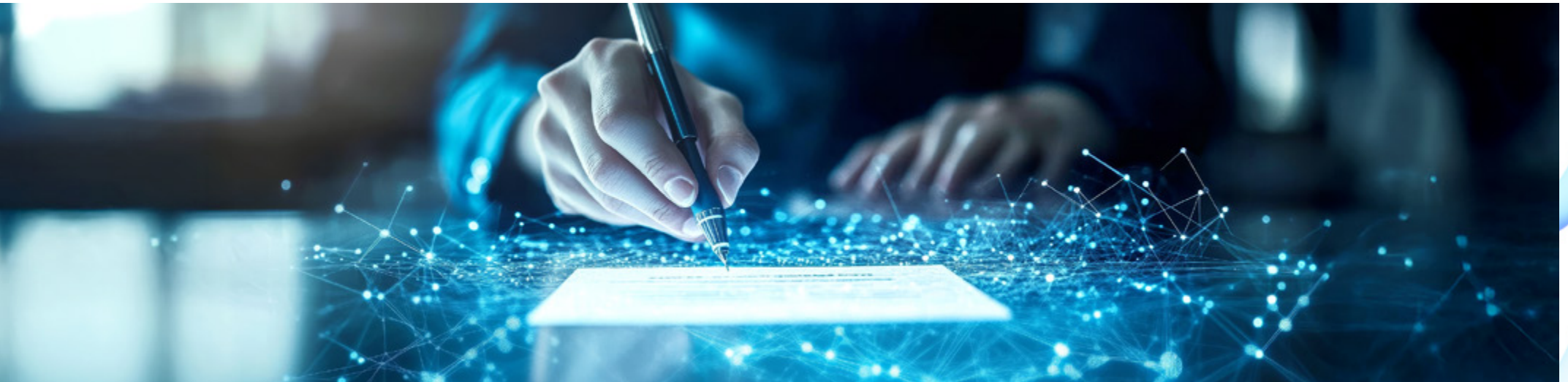
En algunos casos se propone un reparto de ingresos (revenue share) cuando el contenido del medio aparece citado o enlazado en respuestas generadas por la IA. También están resonando las licencias dual track, que separan claramente el derecho de entrenamiento (que alimenta el modelo) del derecho de inferencia

(que usa directamente para responder). Un medio puede conceder sólo el segundo, sin permitir que sus textos formen parte del cuerpo de entrenamiento. Además, comienzan a incorporarse cláusulas editoriales exigentes: controles para evitar “alucinaciones” que atribuyen al medio afirmaciones falsas, obligaciones de corrección o rectificación, retirada de fragmentos y protecciones de marca.

Algunas licencias de contenido para IA incluyen acceso a corpus curados dentro de “data rooms” virtuales; es decir, entornos controlados donde los datos no se entregan directamente, sino que se consultan bajo condiciones específicas. Estos espacios suelen contar con telemetría y auditoría interna, lo que permite registrar cada acción del usuario: quién accede, qué consulta y cuándo lo hace. Esto asegura trazabilidad, cumplimiento legal y protección del contenido, especialmente útil en contextos sensibles

como entrenamientos de modelos de IA. Empresas de sectores como el financiero o legal ya usan estos sistemas, y se están adaptando cada vez más al ámbito de las licencias de datos para IA.

Dirigiendo la mirada a 2026, podemos anticipar algunas certezas: primero, que los juicios seguirán siendo relevantes para fijar precedentes legales en torno a derechos de autor y fair use/fair dealing, especialmente en jurisdicciones clave como EE.UU., Reino Unido y países con sistemas mixtos. Pero lo más decisivo será el avance masivo de licencias estandarizadas, modulares y auditables, que transforman la tensión en colaboración de forma estructurada. Veremos contratos más sofisticados: cláusulas diferenciadas para entrenamiento e inferencia, niveles mínimos con bonos variables, pagos por uso y mecanismos automáticos de atribución. Para los medios, el reto estará en lograr que la IA no los reemplace o que dificulten su supervivencia.



# 04 Repensar el modelo publicitario

Una tendencia que veíamos observado y que se consolida es cómo la inversión publicitaria online se está estancando. Las tasas de crecimiento de dos dígitos son cosa del pasado. Entre las causas, además de la incertidumbre generada por las fluctuaciones macroeconómicas, estaría la saturación del modelo y la irrupción de la IA que afectaría especialmente a los editores, ya que el crecimiento interanual del tiempo dedicado a los medios digitales es tan solo de un 2%. No obstante, y según datos de eMarketer, la inversión en publicidad de búsqueda con IA seguirá representando una pequeña proporción del gasto total en publicidad de búsqueda durante esta

década, el 0,7% en 2025, aunque se estima que aumentará hasta el 13,6% a finales de la década<sup>40</sup>.

Algunas de las grandes cabeceras ya han comenzado a reenfocar sus estrategias y apuestan por revalorizar sus audiencias con nuevas métricas, más útiles para los anunciantes. *NewsCorp* Australia, para priorizar el tráfico directo, reveló que esta nueva audiencia es 10 veces más valiosa que las referencias sociales y cinco veces más que las búsquedas. Al redefinir las métricas de éxito, consiguieron un aumento de 17 puntos porcentuales en el alcance de interacción interanual<sup>41</sup>.

40 In Graphic Detail: eMarketer forecasts how digital marketing will evolve in 2025, and beyond <https://bit.ly/49RXCWz>

41 News Corp Australia's blueprint for premium advertising includes first-party data, "engaged reach" <http://bit.ly/45jaeCf>



Apartment Therapy, una site independiente sobre decoración y estilo de vida, ha conseguido un aumento del 26% en sus ingresos gracias al uso de herramientas interactivas patrocinadas por minoristas como Kohl's y Walmart. Herramientas, como mood boards, y planificadores de habitaciones, impulsaron un aumento del 400% en los ingresos y consolidaron la retención de anunciantes, lo que contribuyó a generar valor a lo largo de la vida de la audiencia. Siguiendo esta tendencia, The New York Times ha creado Brand Match, que combina el contenido del Times con datos propios para «crear una audiencia completamente única mediante el diseño de anuncios de vídeo con un diseño dinámico que se venderá en todo el portafolio del *Times*».

Otros editores, como *Hearst*, *Axel Springer* y *News UK* se están asociando con plataformas de datos provenientes de ventas minorista para optimizar la segmentación. Por ejemplo, *Hearst* está incorporando datos de compras de Amazon, mientras que *News UK* se ha asociado con la red de medios minoristas *Ocado* para conectar a los compradores minoristas con segmentos de audiencia anónimos. Los ingresos por contenido de marca y eventos seguirán siendo lo más importante. Condé Nast consiguió en 2024, solo por comercio de contenido, alrededor de 600 millones de dólares. Para medios como *Semafor*, los eventos pueden representar el 50% de sus ingresos totales.

En el ámbito de los eventos, Brasil por ejemplo, también cuenta con empresas exitosas en este sector. Es el caso de *Editora Globo*, que cuenta con casi un siglo de experiencia; pero es en el actual entorno mediático donde los eventos han pasado de

ser simplemente formas de impulsar la marca a ser considerados generadores de ingresos esenciales. En la actualidad, la empresa diferencia entre dos tipos principales de eventos: los de propiedad intelectual y los personalizados, cada uno de ellos con su estrategia y objetivos propios. Los primeros son eventos recurrentes, de gran escala y con marca propia de *Globo*. Se celebran anualmente, generalmente con entradas y venta de patrocinios. Tienen gran audiencia y son diseñados para maximizar oportunidades comerciales. *Río Gastronomía* es el evento gastronómico más grande de Brasil, celebrado en Río y São Paulo durante varios fines de semana. Combina gastronomía, música en vivo, talleres y actividades familiares. Atrae a más de 125.000 asistentes y más de 40 patrocinadores. Por otra parte, los Premios a los Mejores CEOs, organizados por *Valor Económico* en alianza con AESC, reconocen a los principales ejecutivos de Brasil por sectores. Aunque las empresas ganadoras no pueden patrocinar por una cuestión de independencia, el evento sigue atrayendo a grandes anunciantes por su alto prestigio.

En definitiva, la desaceleración de la publicidad digital marca el fin de una era de crecimiento continuado que debe dar paso a un modelo más estratégico, donde el valor de la audiencia, la diversificación de ingresos y el uso inteligente de datos se vuelven clave. Los medios que están liderando esta transición ya no compiten solo por visibilidad, sino por generar relaciones sostenibles y monetizables con sus usuarios a través de nuevas métricas, herramientas interactivas, eventos y alianzas con plataformas de datos. El futuro no se gana solo con volumen, sino con relevancia, innovación y capacidad de adaptación.

# La publicidad agéntica

La irrupción de la IA Agéntica en la publicidad a través de sistemas autónomos que planifican, negocian y optimizan campañas está a punto de desafiar la estructura de intermediación que ha dominado la última década. El advenimiento de la publicidad agéntica viene impulsado por un esfuerzo concertado para establecer nuevos estándares que permitan la comunicación inteligente entre máquinas. El Ad Context Protocol (AdCP) y el User Context Protocol (UCP) no son meras actualizaciones de los sistemas programáticos existentes, sino que representan un giro filosófico. El AdCP, desarrollado por un consorcio de supply-side, busca actuar como el “OpenRTB de la era de la IA”, facilitando un modelo de negociación asíncrona que ya no se limita a los milisegundos de la subasta en tiempo real. Esta dilación en la negociación permite a los agentes del comprador y del vendedor explorar posibilidades complejas, interactuar en lenguaje natural y acordar transacciones basadas en resultados (KPIs y outcomes verificables), y no solo en la simple compra de una impresión.

Complementariamente, el UCP, impulsado por el IAB Tech Lab, resuelve la necesidad de intercambiar señales de audiencia sin comprometer la privacidad. Mediante formatos estandarizados y vectores de datos (embeddings), permite que el valor intrínseco del first-party data de un editor sea expuesto y monetizado por el agente de venta de manera segura y eficiente. Este esfuerzo conjunto promete a los editores una oportunidad sin precedentes para desintermediar la

cadena de valor, recuperando una porción sustancial de los ingresos que hoy se pierden en el ad tech tax.

La gobernanza de AdCP, gestionada por una entidad sin ánimo de lucro, subraya una intención estratégica mayor: construir una infraestructura abierta y neutral que pueda competir de manera equitativa con los jardines vallados (walled gardens), asegurando que el internet abierto siga siendo una fuente viable y rentable de publicidad premium. Aunque a día de hoy el volumen transaccional en AdCP es inexistente. La razón principal radica en la inercia y la ausencia de los grandes Demand-Side Platforms (DSPs) que controlan el gasto publicitario global, como Google DV360, The Trade Desk o Amazon DSP. Su decisión de adoptar o ignorar estos nuevos protocolos determinará el éxito o fracaso del movimiento agéntico.

El desafío para el 2026 de nuevo no será tecnológico, sino de gestión de tiempos. Invertir recursos significativos demasiado pronto conlleva el riesgo de desarrollar una infraestructura que la demanda nunca adoptará. No invertir en absoluto implica el riesgo de ser excluido del mercado si los protocolos se convierten rápidamente en el nuevo estándar. La estrategia de medios debe ser un acto de equilibrio, manteniéndose cerca del cambio sin comprometer recursos excesivos en una infraestructura aún no probada.

El gran punto de inflexión para el sector vendrá dado por cómo los grandes DSPs se enfrenten durante 2026 a la agentificación una vez superada la fase de pruebas.

A largo plazo, la publicidad agéntica implica que el rol del marketer humano evoluciona para convertirse en un director de orquesta de agentes inteligentes, delegando la ejecución táctica y centrándose en la estrategia. Para los medios, esto significa que el objetivo ya no será solo el consumidor humano, sino también su agente de IA personal. El medio debe preparar su producto y contenido para ser consumido y valorado por las máquinas. Esto implica trascender la simple entrega de anuncios y enfocarse en la verificabilidad, la citabilidad y la reputación semántica del contenido. La información del medio deberá ser expuesta a través de APIs, permitiendo que un agente de IA verifique la fuente, el contexto y la credibilidad antes de recomendar una compra o inversión a su usuario.

Este cambio también impulsa la automatización creativa, donde el AdCP tiene un gran potencial para estandarizar cómo se gestionan y distribuyen los activos publicitarios generados por IA a escala masiva. La estrategia de contenido y la estrategia tecnológica deben converger en el objetivo de crear un producto que sea tan valioso para el consumidor humano como para su agente artificial.

En resumen, se abre un nuevo territorio en el que se debe establecer un mandato de innovación permanente sobre el estado de adopción de AdCP, garantizando la agilidad suficiente para posicionar a la empresa mediática como un actor dominante en la próxima era de comercio publicitario autónomo.

# Hacia un modelo de medición consensuado

La consolidación de un modelo de medición sólido se sitúa como una de las grandes demandas de la industria del ecosistema mediático. España se encuentra en un momento crucial dentro de este proceso. La medición de audiencias, que durante años ha estado fragmentada y dominada por estándares poco transparentes o insuficientemente consensuados, se ha convertido hoy en una prioridad estratégica para medios, agencias y anunciantes. En el sector, el diagnóstico parece unánime: sin un sistema común, no hay mercado eficiente; sin confianza en los datos, no hay inversión sostenible.

El problema se ha acrecentado con los años. Con el cambio de los hábitos y la fragmentación de las audiencias el modelo de medición que se ha venido utilizando en España desde que se empezó a medir las audiencias digitales, ya no responde a las complejidades del ecosistema actual. Las críticas han ido acumulándose: falta de cobertura en entornos móviles, escasa integración con redes sociales, dificultad para medir comportamientos en entornos *logueados* o apps, y una creciente desconexión entre lo que se mide y lo que realmente valoran las marcas. La confianza, en definitiva, se ha erosionado paulatinamente, provocando que la inversión publicitaria se fragmente y haya ido migrando a plataformas que ofrecen mejor trazabilidad, interoperabilidad y resultados.

## Necesidad de un medidor cross media consensuado

En este contexto, los diferentes agentes y asociaciones sectoriales implicados llevan tiempo buscando un modelo de medición satisfactorio para todos. La propuesta de crear un JIC (Joint Industry Committee) en España, impulsada por entidades como la AIMC, abre la puerta a un modelo de gobernanza compartida similar al que ya funciona en otros países de Europa. En ese esquema, los propios medios participan activamente del diseño del sistema de medición, comparten sus datos de forma anonimizada, y se aseguran de que las reglas del juego sean transparentes y útiles para todos los actores implicados. La clave no está solo en medir más, sino en medir mejor, con estándares consensuados, tecnología híbrida y foco en la interoperabilidad.

El actual modelo de medición basado en la combinación de medición censal y paneles, que implican un elevado coste, ha mostrado claros signos de agotamiento ante la complejidad, dinamismo y fragmentación del actual ecosistema de medios. En concreto, su escasa representatividad territorial limita su capacidad de ofrecer una visión precisa del comportamiento de la audiencia, especialmente en entornos regionales y provinciales.

En cuanto a la puesta en marcha, la industria española en general coincide en que el mejor camino para garantizar una medición de audiencias digitales transparente, consensuada y útil para todos los actores sería la elaboración de un JIC (Joint Industry Committee). Este modelo, ampliamente extendido en otros países, permitiría que el propio mercado sea propietario del dato y de la metodología, asegurando métricas únicas,

auditables y válidas para la planificación publicitaria y la evolución hacia un entorno verdaderamente *cross-media*. La creación del JIC requiere consenso, financiación clara, una estructura organizativa definida y una hoja de ruta común, y podría según la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) apoyarse inicialmente en la infraestructura ya existente para evitar partir de cero.

De cara a 2026 AIMC plantea dos posibles vías para poner en marcha un JIC. La primera consiste en integrar el JIC dentro de AIMC, aprovechando su estructura, experiencia y gobernanza, lo que permitiría un despliegue rápido, pero con la necesidad de integrar a nuevos actores. La segunda opción sería crear un JIC independiente, con estatutos propios y una estructura completa desde el inicio, lo que ofrecería mayor independencia. En ambos casos, el éxito dependerá del grado de consenso y compromiso financiero de todos los agentes del sector para construir una medición digital común, estable y representativa.

Cualquiera de las dos alternativas es coherente con los movimientos internacionales y con la evolución que ya se observa en los mercados más maduros. Las métricas tradicionales han dejado de ser suficientes. La caída de las cookies de terceros, la presión regulatoria sobre la privacidad y la sofisticación de los sistemas de compra programática están empujando a los medios a recuperar el control sobre sus datos. Y el camino hacia ella pasa, inevitablemente, por la creación de modelos propios de medición, validados y auditados por terceros independientes.

Pero esta transformación no puede ser sólo tecnológica, requiere un cambio cultural. Durante décadas, el sector ha trabajado sobre silos, con herramientas aisladas y con una visión táctica de la medición. Un nuevo modelo de medición exige una mirada sistémica, colaborativa y estratégica. Solo desde ahí será posible construir un sistema que no solo mida la atención, sino que sea capaz de generar valor compartido. Para ello será fundamental que los medios desarrollen capacidades internas para etiquetar correctamente sus propiedades, formar a sus equipos en analítica avanzada y compartir datos de forma segura. Pero, además, será necesario que las agencias y marcas estén dispuestas a apostar por sistemas abiertos, auditables y transversales, en lugar de continuar fragmentando la inversión en función de métricas que no son comparables.

El momento actual ofrece una ventana de oportunidad. Por primera vez, los grandes actores del ecosistema coinciden en el diagnóstico, y muestran voluntad de avanzar hacia un estándar común. El modelo JIC y la convergencia entre datos propios, etiquetado y paneles pueden sentar las bases de una nueva etapa para el mercado publicitario español. Una etapa en la que medir no sea sólo contar, sino también comprender, anticipar y construir relaciones sostenibles entre audiencias, medios y marcas.

En medio del ralentizamiento progresivo del modelo publicitario tradicional, el dominio de las grandes plataformas tecnológicas y el auge de modelos de suscripción emerge un nuevo paradigma de medición llamado HALO. Este sistema, desarrollado como iniciativa global por la World Federation of Advertisers (WFA) y adaptado en mercados como Reino Unido y Estados Unidos, representa una revolución estructural en la forma en que los anunciantes miden el alcance, la frecuencia y la efectividad de sus campañas en un entorno verdaderamente cross-media.

HALO, cuyo nombre alude al efecto envolvente de un marco de medición universal, pretende dar respuesta a la fragmentación total del consumo de contenidos. Su objetivo no es simplemente el de cruzar televisión lineal con digital, sino de integrar

en un único modelo de referencia múltiples pantallas, canales, formatos y dispositivos bajo un enfoque respetuoso con la privacidad de los usuarios. Este modelo propuesto por los anunciantes abarcaría un sistema híbrido de medición que combina paneles únicos con datos reales de consumo y una infraestructura tecnológica basada en identificadores virtuales capaces de proyectar ese comportamiento al conjunto de la población mediante IA. Los primeros pilotos, impulsados por ISBA<sup>42</sup> en Reino Unido y la Association of National Advertisers en Estados Unidos, están demostrando que HALO puede replicar y mejorar las métricas tradicionales con mayor granularidad, menor duplicidad y una mejor integración entre televisión, vídeo digital y plataformas emergentes.

En conclusión, la implementación de un medidor consensuado requerirá voluntad sectorial, colaboración entre competidores y una apuesta por la innovación. No es una solución rápida ni exenta de fricciones, pero puede convertirse en un activo diferencial para un ecosistema mediático que necesita urgentemente nuevas métricas de confianza y viabilidad. A medida que las cookies desaparecen, los muros de pago crecen y la IA transforma los procesos editoriales, la medición no puede quedarse atrás.



**Un nuevo modelo de medición exige una mirada sistémica, colaborativa y estratégica. Solo desde ahí será posible construir un sistema que no solo mida la atención, sino que sea capaz de generar valor compartido.**

**Miguel Ederra**

Director del sector de Telecomunicaciones & Media  
KPMG en España

42 ISBA <https://www.isba.org.uk/about>

# 05 Muros de pago inteligentes

En un ecosistema digital saturado de contenido y con audiencias cada vez más fragmentadas, la publicidad va camino de dejar de ser el principal motor del crecimiento de los medios. En este contexto, los modelos de suscripción no solo ganan relevancia, sino que se convierten en la pieza central para garantizar la sostenibilidad y la independencia editorial. Pero el futuro no se construye con muros de pago estáticos como se venía haciendo mayoritariamente hasta la fecha. La IA está redefiniendo el *cuándo*, el *cómo* y el *a quién* presentar una oferta de suscripción. De esta evolución surge una nueva generación de herramientas: los muros de pago algorítmicos, también conocidos como *AI paywalls* o *intelligent paywalls*, capaces de adaptarse en tiempo real al comportamiento y contexto de cada lector.

Estos sistemas utilizan aprendizaje automático para analizar el comportamiento de cada usuario y adaptar en tiempo real la experiencia de acceso al contenido. A diferencia de los modelos anteriores, los muros dinámicos son capaces de decidir si mostrar un artículo completo, ofrecer una vista previa, pedir un registro o lanzar una promoción personalizada. Todo esto, en función de variables como

el historial de lectura, el dispositivo, el canal de entrada o el tipo de contenido, consiguiendo optimizar los ingresos potenciales para la empresa. Esta estrategia de monetización personalizada está ganando tracción en todo el mundo. Según datos presentados en el *INMA Subscriber Acquisition Master Class*, el 22 % de los medios participantes ya utiliza paywalls híbridos o dinámicos, mientras que más de un tercio planea adoptarlos en el corto plazo<sup>43</sup>. Esta tendencia no es marginal. En una muestra más amplia que recoge a 252 medios, su adopción se ha cuadruplicado desde 2020, confirmando que el modelo tradicional de acceso libre o suscripción rígida está quedando atrás.

La evolución ha sido rápida. Primero fueron los denominados “hard paywall”, que bloqueaban contenido en su práctica totalidad y exigían suscripción inmediata para poder acceder a cualquier contenido. Luego llegaron los muros porosos (*metered paywalls*), que ofrecían cierto número de artículos gratuitos antes de exigir pago. Hoy, la tercera generación incorpora IA para adaptar la oferta a cada lector y que se conviertan en suscriptores.

<sup>43</sup> Data reveals the most profitable subscription tactics <http://bit.ly/4osGGL3>

Si bien es cierto que los muros dinámicos no son una novedad, durante años muchos medios los consideraron poco efectivos. En su momento, el problema estaba en la escasa madurez de los algoritmos. Hoy el reto ya no es técnico, sino estratégico. Todo depende de si el medio dispone de datos propios y sólidos sobre su audiencia y de cómo integra la tecnología en su modelo editorial. La diferencia entre un muro que frena y uno que fideliza está en la inteligencia con la que se ejecuta, no en el código que lo sustenta. La IA generativa ha sido, en este sentido, un verdadero acelerador. De hecho, ya comenzamos a disponer de ejemplos que así lo demuestran y que ponen de manifiesto que serán el modelo mayoritario en un futuro cercano.

A nivel global *Forbes* ha lanzado un nuevo muro de pago dinámico basado en IA, una apuesta estratégica que marca su transición hacia un modelo de ingresos menos dependiente del tráfico proveniente de buscadores. El corazón de esta tecnología es un algoritmo que analiza el comportamiento del usuario en tiempo real: qué tipo de contenidos consume, con qué frecuencia regresa, cuánto tiempo dedica a leer y qué temáticas parecen despertar su interés. Con esa información, el sistema ajusta de forma automática el momento y la forma de presentar la oferta de suscripción. No todos los lectores ven el mismo mensaje ni en el mismo acceso,

mientras a algunos se les permite acceder a un artículo adicional antes de bloquear el contenido, a otros se les muestra una propuesta más o menos agresiva según su probabilidad de conversión.

Los primeros resultados del nuevo muro de pago han sido sorprendentes. Las conversiones en móvil han crecido un 400%, mientras que a través de desktop el incremento ha sido del 174%. Además, el valor medio de vida del suscriptor (Lifetime value, LTV) también ha mejorado de forma notable, con aumentos del 119% en desktop y del 325% en móvil. Estos datos sugieren que no solo se están captando más suscriptores, sino también suscriptores de mayor duración y, por extensión, mayor valor económico. El muro de pago basado en IA se integra en un plan estratégico que busca preparar a *Forbes* para un ecosistema “post-search”. La empresa está reforzando productos editoriales, proyectos basados en creadores y formatos ampliados de contenido, así como alianzas comerciales y patrocinios.

También son llamativos los resultados del muro dinámico basado en IA que ha probado *Financial Times*, con aumentos de hasta el 92% en la tasa de conversión y una mejora del 78% en el valor de vida del suscriptor<sup>44</sup>. Las acciones llevadas a cabo, más granulares y de forma automatizada, han permitido escalar la estrategia sin

depender de la intervención manual, liberando recursos del equipo comercial y mejorando los indicadores de negocio. Además, la IA también está impactando positivamente en las estrategias de retención. El sistema es capaz de identificar comportamientos que anticipan cancelaciones y activar medidas correctivas personalizadas para evitar la pérdida del cliente. Sin embargo, estos beneficios no son inmediatos ni garantizados: requieren un volumen de datos considerable, una infraestructura técnica robusta y un enfoque estratégico transversal que integre tecnología, producto, negocio y cumplimiento normativo.

En Europa, el diario alemán *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (F.A.Z.) utiliza un servicio de IA y *machine learning* para predecir qué artículos tendrán el mejor rendimiento de conversión. De seleccionar manualmente, mediante ensayo y error, qué artículos caerían tras el muro de pago, han pasado a usar una herramienta de IA que analiza datos de conversiones anteriores enriquecidas con metadatos (autor, departamento, fecha). Para ello utilizan la tecnología BERT (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) que, basándose en redes neuronales para procesamiento del lenguaje natural, permite captar el contexto bidireccional en una oración y de esta forma comparar textos con mayor precisión. Aunque el algoritmo sugiere qué artículos

44 How dynamic paywalls are transforming reader revenue <https://bit.ly/4iphzq8>

poner tras el muro de pago, la decisión final está en manos del redactor. Para evaluar la precisión de las predicciones el equipo de datos compara las sugerencias con las tasas reales de conversión. Hasta ahora, casi la mitad de las predicciones se acercan al 100% de exactitud<sup>45</sup>.

Otro caso destacado es el de *Business Insider*, que implementó un sistema inteligente capaz de decidir en tiempo real qué tipo de muro aplicar a cada contenido y a cada lector. Así, gracias a su estrategia de muro de pago basada en IA, *Business Insider* aumentó las conversiones en un 75%. Usando un *smart paywall* que analiza los hábitos de lectura, las diferentes fuentes de tráfico y la propensión de conversión el sistema decide si se muestra el muro, un registro o se libera el contenido. Según la compañía<sup>46</sup>, más del 60% de nuevas conversiones provinieron de artículos que antes no estaban detrás de muro.

En otras latitudes, el conglomerado tecnológico e informativo indio Times Internet, propietario de marcas como NBT, Cricbuzz o *Indiatimes*, ha duplicado su tasa media de suscripción e incrementado la conversión en más de un 15% gracias a modelos algorítmicos que ajustan precios y acceso según el perfil de cada lector<sup>47</sup>. Herramientas como Sophi, desarrollada por Mather Economics, o ARI (Ad Revenue Insights), del grupo Piano; permiten optimizar de forma dinámica la previsible rentabilidad para cada usuario de tal forma que si un lector tiene baja probabilidad de suscribirse, pero es susceptible de ser atraído vía publicidad, el sistema automáticamente le mostrará anuncios en lugar de bloquear un contenido. Esta lógica está permitiendo a algunos medios aumentar hasta un 20% sus ingresos totales<sup>48</sup>.

Más allá de la conversión directa, estos modelos apuntan a una nueva lógica de negocio: centrarse en la experiencia individual del usuario en lugar de establecer reglas generales para la audiencia de forma indiscriminada. El objetivo es aplicar a la industria de las noticias la misma lógica de negocio que se utiliza en las plataformas de *streaming* o en otros sectores como la aviación o el comercio electrónico, en los que se puede llegar a optimizar cada interacción concreta con un usuario.

A medida que los chatbots y agentes de IA se consoliden y se extienda aún más su uso, los muros de pago dinámicos se convertirán en una pieza fundamental del modelo de negocio. Los muros de pago dinámicos o inteligentes representan un cambio profundo en la relación entre los medios y sus audiencias. Más que levantar barreras, actúan como puntos de conexión personalizados entre el valor del contenido y la disposición a pagar que muestra cada lector. Su eficacia radica en la inteligencia, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Para los medios que buscan sostenibilidad sin sacrificar alcance ni experiencia, esta tecnología ofrece una oportunidad concreta de monetización a escala, sin perder el alma editorial.

Parece demostrado que los muros inteligentes mejoran notablemente las tasas de conversión y la retención, aportando así mayor sostenibilidad económica a los medios. Sin embargo, su implementación requiere una inversión significativa en datos, tecnología y estrategia. Esto refleja un giro estratégico hacia la optimización y personalización de la experiencia de suscripción basada en IA. En un entorno en el que la publicidad digital da síntomas de agotamiento para las empresas informativas, la IA parece posicionarse como un gran aliado para el éxito de los modelos de suscripción.



**El objetivo es aplicar a la industria de las noticias la misma lógica de negocio que se utiliza en las plataformas de *streaming* o en otros sectores como la aviación o el comercio electrónico en el que se puede llegar a optimizar cada interacción concreta con un usuario.**

### Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Retail  
KPMG en España

45 Paywall Content Selection Using AI <http://bit.ly/42Hlm1C>

46 How Business Insider's AI-based paywall strategy increased conversions by 75% <http://bit.ly/46IH6Ff>

47 Dynamic paywalls gain momentum as news companies prioritise personalisation <http://bit.ly/4o96FXB>

48 Smarter Paywalls, Stronger Revenue: How AI Is Transforming Audience Monetization <http://bit.ly/3Hoi7hV>

# 06 Los medios se alían con los creadores

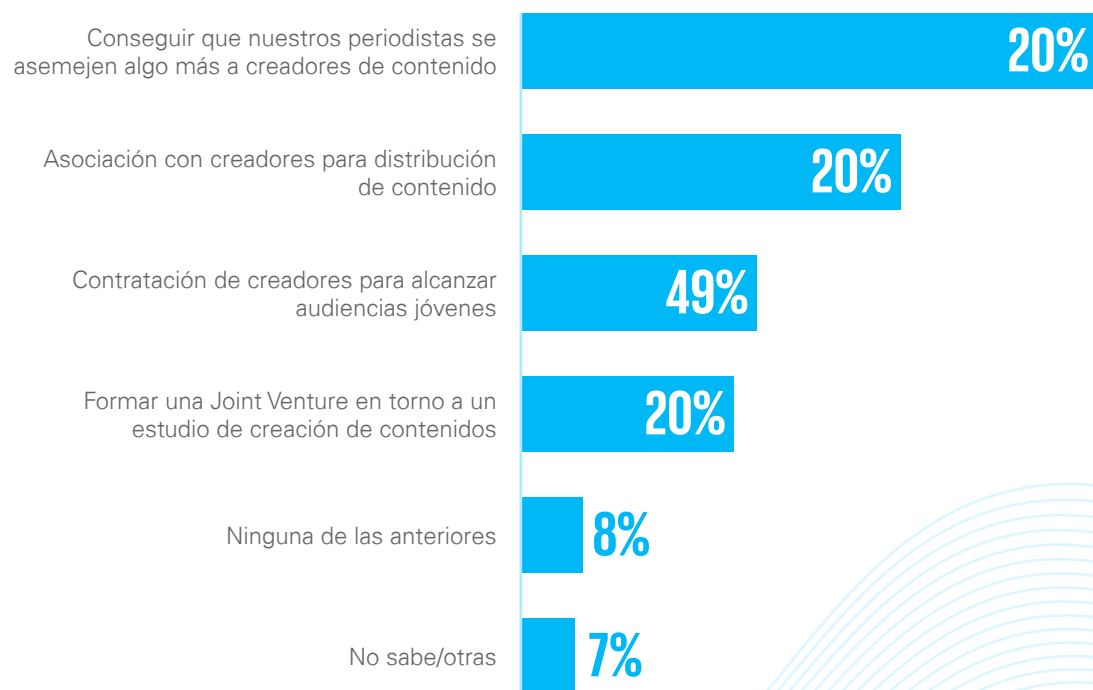
El ecosistema de creadores independientes alimenta la llamada *creator economy*: un mercado paralelo al de los medios tradicionales, valorado en cientos de millones de dólares y en rápido crecimiento, que poco a poco comienza a integrarse en las estructuras del periodismo tradicional<sup>49</sup>. Un estudio del Pew Research Center muestra que el 37% de los jóvenes de 18 a 29 años y el 26% de los de 30 a 49 obtienen noticias de "influencers de noticias"<sup>50</sup>, definidos como individuos con al menos 100.000 seguidores en redes sociales, que publican regularmente sobre actualidad y asuntos cívicos en redes sociales o en plataformas de distribución.<sup>51</sup>

49 News Organizations Are Starting to Embrace Creator-Model Journalists <http://bit.ly/4mcH2Eo>

50 Americans' experiences with social media news influencers <http://bit.ly/3H9Gxvz>

51 What Legacy Newsrooms Can Learn from Social Media Creators <http://bit.ly/45oNUY0>

**Principales iniciativas planeadas en 2026 por los medios en respuesta al crecimiento de la creator economy**



Fuente: Reuters Institute

En respuesta a este escenario, tal y como señala Reuters Institute en su análisis *Journalism, media, and technology trends and predictions 2026*, ya una muy amplia mayoría de los medios (75%) está considerando adoptar en 2026 medidas que permitan converger a sus periodistas con dicho tipo de creadores.

Así, ante estos datos, Liz Kelly Nelson, ex vicepresidenta de Vox.com y actualmente directora de Project C, sostiene una mirada novedosa ante la dicotomía periodistas vs. creadores. Nelson ha elaborado un mapa<sup>52</sup> del ecosistema actual en el que identifica desde periodistas independientes que aplican principios clásicos hasta "influencers de noticias" que operan como una suerte de columnistas de opinión en redes sociales. La tradición, la formación y la credibilidad siguen importando, pero la confianza se construye de otra forma en el modelo creador. Para Nelson, el reto no es protegerse de los influencers, sino aprender de ellos y evolucionar con la audiencia.

Este nuevo paradigma impulsa una colaboración mucho más fluida entre periodistas, medios, agentes que desean publicitarse y creadores de contenido. Los profesionales de la información, expulsados en muchas ocasiones de las redacciones tradicionales, se reinventan como creadores independientes, o se suman a proyectos que adoptan un modelo propio cercano al universo de los influencers. Al mismo tiempo, los medios tradicionales integran a estos creadores en sus estrategias de

52 From 'Trad News' to AI: The evolving journalism landscape <http://bit.ly/47rfqiE>

distribución y de engagement para llegar a públicos más amplios. Las audiencias más jóvenes, por su parte, se ven atraídas por los creadores que ofrecen formatos más auténticos y personalizados. Mientras esto sucede, las fuentes de ingresos evolucionan hacia modelos híbridos en los que la figura del creador adquiere un papel central. Aunque persiste cierta tensión entre los estándares periodísticos y el estilo característico de los creadores independientes, este escenario abre también la posibilidad de democratizar la información, diversificar las voces presentes en el debate público y dotar a la narración informativa de un tono más humano y cercano.

Creadores con gran presencia en redes sociales están desempeñando roles informativos hasta ahora reservados a periodistas tradicionales. Los "newsfluencers", incluso aquellos sin formación académica en periodismo, crean un clima de confianza mediante un estilo cercano, sencillo y claro, cercano sobre todo a las audiencias más jóvenes. Algunos logran llegar a millones de seguidores, sin necesidad de contar con la infraestructura y apoyo de una redacción tradicional<sup>53</sup>. El riesgo de desinformación crece cuando el contenido no pasa por filtros editoriales rigurosos. Además, el modelo tiende a privilegiar voces con alta presencia y reconocimiento por otros aspectos ajenos a la propia función de información. En muchos casos, generando polarización o potenciando brechas de género, clase social, etc.



<sup>53</sup> News Organizations Are Starting to Embrace Creator-Model Journalists <http://bit.ly/40ZVabo>

## De la resistencia a la colaboración

Los medios tradicionales buscan establecer nuevas relaciones con los creadores independientes. Si en sus comienzos pudiera generar rechazo, e incluso desprecio, la tendencia actual es establecer puntos de conexión. Publicaciones como el *Washington Post* están desarrollando equipos de “talentos” para expandir su presencia en TikTok, YouTube o Instagram, contratando y formando a influencers que conectan con audiencias jóvenes. Organizaciones como el American Press Institute están creando guías éticas y modelos de colaboración entre prensa y creadores.

Uno de los más proactivos en esta línea ha sido The Washington Post, con su proyecto Third Newsroom (la tercera sala de redacción), rebautizado como WP Ventures<sup>54</sup>. WP Ventures instalará su sede en su oficina en Washington D. C. y agrupará a equipos de Video, Audio, Newsletters, Special Initiatives, Well+Being e Inspired Life. Su objetivo central es incrementar la rentabilidad del contenido de consumo y crear nuevos productos y experiencias de pago, respetando los estándares periodísticos del medio. Con este lanzamiento, *The Washington Post* busca responder con rapidez a los cambios en los hábitos de los lectores y a la evolución económica del sector, apostando por formatos innovadores y nuevos modelos de negocio. Bajo la dirección del editor, pero ubicado lejos de la redacción

tradicional, se ha orientado al vídeo social, los boletines informativos y la interacción con la audiencia, estando el experimento en transformación hacia un producto eminentemente comercial<sup>55</sup>.

La apuesta de Al Jazeera por las noticias y la narrativa pensadas específicamente para redes sociales, AJ+, lleva años haciendo que sus periodistas tengan voz propia en dichas redes sin perder la identidad del medio. Según su responsable de audiencias, Mayra Báez, «esta estrategia abrió la puerta a un diálogo directo entre los periodistas y el público, principalmente a través del móvil. En su opinión las redacciones que pusieron las redes en el centro de su estrategia empezaron a hacerlo hace más de diez años; la diferencia es que los medios tradicionales ahora están alcanzando ese punto, y lo hacen no por convicción, sino por pura necesidad»<sup>56</sup>.

El encaje no resulta sencillo. Como reconoce Sophia Smith Galer, periodista y creadora independiente, abundan más los fracasos que los casos de éxito, «*las redacciones a menudo no tienen presupuesto para los creadores de noticias. Esperan que colaboren con ellas y que les paguen injustamente por ello. No hay ningún incentivo para asociarse con una redacción que ofrece muy poco y no ha priorizado las redes sociales, por lo que ni siquiera puede ayudar a aumentar la interacción, ya que su propia interacción es baja*»<sup>57</sup>.

En paralelo, grandes medios como Fox Corp. propietaria de cabeceras como Fox News, Fox Sports y la plataforma de *streaming* Tubi están realizando aproximaciones más innovadoras, gracias a alianzas con creadores reconocidos con el objetivo de integrarlos en su ecosistema. Proyectos como Red Seat Ventures o adquisiciones como Barstool Sports demuestran que aquellos medios tradicionales que se asocian con talentos independientes, capitalizan su distribución orgánica y capacidad de monetización<sup>58</sup>.

Este modelo permite que los creadores, al mantener su independencia en plataformas como YouTube o podcasts, puedan llegar a diferentes audiencias, mientras Fox aporta producción, infraestructura publicitaria y acceso a audiencias más generalistas. Es una simbiosis mutuamente beneficiosa en la economía de los creadores independientes. Pero como comenta Paul Cheesbrough, CEO de Tubi «la economía de los creadores es una cadena de valor relativamente fragmentada». En su opinión, el valor añadido que Fox aporta a estas estrellas es el de producir, distribuir y cerrar acuerdos publicitarios a gran escala a través de Red Seat. De esta forma puede llegar a audiencias más grandes y menos digitales a través de sus cadenas de televisión.

54 Introducing WP Ventures <http://bit.ly/4mqrw8>

55 Rethinking journalism: How should newsrooms embrace the creator economy? <http://bit.ly/3VgM7zx>

56 News Influencers Are Reaching Young People, and the Media Is Trying to Keep Up <http://bit.ly/4nr98f5>

57 Journalists: 'It's time to muck in there should be way more of us (on social media) <http://bit.ly/461JNmi>

58 How Fox got ahead on the big media future [https://www.semafor.com/article/07/27/2025/how-fox-got-ahead-on-the-big-media-future?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.semafor.com/article/07/27/2025/how-fox-got-ahead-on-the-big-media-future?utm_source=chatgpt.com)



Future Plc, una de las compañías líderes en medios especializados a nivel global, ha lanzado Collab, una iniciativa estratégica que redefine la relación entre editores tradicionales y creadores digitales. Future, propietaria de más de 250 marcas como *Marie Claire*, *Who What Wear*, *Homes & Gardens*, entre otras, apuesta con este nuevo proyecto por un modelo que une el prestigio editorial con la autenticidad de las voces emergentes en la economía de los creadores.

Así, Collab es una plataforma de contenido colaborativo multiportafolio que tiene como objetivo integrar el talento de los principales creadores digitales en la estructura editorial de las marcas de Future. En lugar de limitarse a ampliar contenido, los creadores están impulsando el desarrollo de nuevas franquicias y formatos, adaptándose al tono, valores y audiencia de cada marca. Estas propuestas muestran cómo la hibridación entre voces editoriales y creativas puede ofrecer una experiencia de contenido más rica, relevante y alineada con los nuevos hábitos de consumo digital.

La economía de la atención demanda formatos más auténticos y personalizados, mientras que las marcas editoriales buscan ampliar sus fuentes de ingresos y reforzar su posicionamiento frente a las plataformas tecnológicas. En este contexto, Collab representa una apuesta por la diversificación del modelo de negocio, el crecimiento de audiencias mediante contenido cocreado, y la consolidación de comunidades digitales que valoran tanto la credibilidad como la conexión emocional. Según Jason Orme, director general de Estilo de vida en Future Plc: *"ya no se trata solo de informar sobre las tendencias, sino de colaborar con quienes las viven y definen"*<sup>59</sup>.

Future ha confirmado que su objetivo es escalar Collab como una plataforma de contenido centralizada, donde las asociaciones con creadores no sean una excepción, sino parte estructural del modelo editorial. Esto permitirá ampliar su alcance y mantener la agilidad narrativa que demandan los entornos digitales contemporáneos. En este sentido, la compañía marca una hoja de ruta hacia un futuro editorial en el que la colaboración, la comunidad y la confianza se posicionan como pilares esenciales.

<sup>59</sup> Future launches 'Collab' <http://bit.ly/42rnjch>

En Latinoamérica, Brasil se ha consolidado como uno de los mercados más vibrantes e innovadores en el ámbito *media-as-creator*. En pocos años, el ecosistema creativo del país ha sido transformado por la IA generativa, que permite desde la creación de vídeos y piezas gráficas hasta la traducción automática, acelerando y redefiniendo los procesos creativos tradicionales. Brasil está siendo también un laboratorio clave para los nuevos modelos de colaboración entre medios tradicionales y creadores de contenido. El Grupo Globo, por ejemplo, está impulsando que sus periodistas y presentadores desarrollen su marca personal en redes sociales para acercarse a audiencias más jóvenes. Muchos periodistas de TV Globo, CNN Brasil o Record están construyendo perfiles sociales propios con gran influencia, conectando directamente con sus audiencias más allá de la pantalla tradicional. Esta estrategia refleja un modelo donde el medio continúa siendo la plataforma, pero el contenido más personal y directo proviene del propio periodista o creador<sup>60</sup>.

El ecosistema, sin embargo, todavía enfrenta retos. Aunque los creadores más relevantes acumulan audiencias masivas y logran tasas de interacción que rivalizan con la de los medios tradicionales, la monetización constante sigue siendo una barrera -solo una fracción de los creadores consigue convertir su actividad en ingresos regulares-. En este contexto, los microinfluencers, que constituyen la gran mayoría, se han revelado como actores clave. Su cercanía les otorga un poder de recomendación muy superior al de los grandes perfiles masivos.



**El reto no es protegerse de los *influencers*, sino aprender de ellos y evolucionar con su audiencia. Este nuevo paradigma impulsa una colaboración mucho más fluida entre periodistas, medios, agentes que desean publicitarse y creadores de contenido.**

### Jaime Sanz

Socio del área de Tax - Audiovisual  
KPMG Abogados



60 As social media transforms news delivery, more journalists are building personal brands <http://bit.ly/42Rig4X>

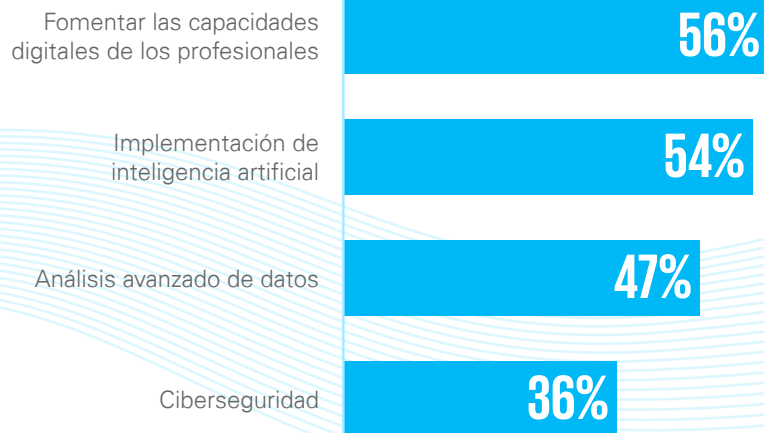
# 07 Nuevas oportunidades de diversificación hacia modelos pasados

Tal y como muestra el informe de KPMG Perspectivas España 2025, desde el ámbito empresarial se identifican como inversiones prioritarias de transformación y diversificación, el desarrollo de las capacidades digitales y el despliegue de IA.

Este esfuerzo de desarrollo de nuevas capacidades y el despliegue de nuevas herramientas de IA está siendo orientado por algunas compañías del sector con la finalidad de ofrecer una segunda oportunidad a modelos de ingresos que en su momento fueron descartados por su escasa aceptación entre los usuarios, o bien porque eran poco rentables. Pero no se trata de una vuelta nostálgica, sino de una reinterpretación acorde con la situación actual, favorecida por unos usuarios más familiarizados con el pago digital y una cultura editorial que ha evolucionado hacia la segmentación, la experiencia personalizada y la búsqueda de valor a largo plazo.

Estos factores pueden abrir una ventana de oportunidad para rescatar formatos que antes parecían condenados al olvido: desde los kioscos digitales y los micropagos, hasta formas de *ecommerce* editorial, ahora diseñadas con criterios de escalabilidad, eficiencia y fidelización. Lo que antes fue descartado por falta de contexto, hoy encuentra una situación del entorno más propicia, al menos para volver a intentarlo.

#### Inversiones prioritarias relacionadas con la transformación y el crecimiento



Fuente: [Informe KPMG Perspectivas España 2025](#)

## El regreso del kiosco: acceso colectivo, valor agregado

El concepto de kiosco digital vuelve con fuerza. Plataformas como Apple News+ han consolidado una fórmula que permite acceder a múltiples cabeceras a través de una única suscripción mensual. En su catálogo conviven medios como *The Wall Street Journal*, *The New Yorker* o *TIME Magazine*, con una experiencia unificada y sin fricción, pensada para usuarios móviles y multitarea.

En Europa, iniciativas como Readly (Suecia) o United Kiosk (Alemania) están creciendo gracias a acuerdos con medios tradicionales y revistas de nicho, apostando por la idea de "Netflix para la prensa". Aunque en teoría esta fórmula permite a los usuarios descubrir y consumir múltiples títulos sin comprometerse con ninguno en exclusiva, de momento no ha encontrado aceptación suficiente en el mercado. No obstante, algunos medios y compañías tecnológicas y de telecomunicaciones siguen intentando dar con la fórmula apropiada. Es posible que durante 2026 asistamos al lanzamiento de alguna iniciativa en ese sentido en España.



**Los medios ya no sólo pueden comercializar publicitariamente sus audiencias, sino que tienen que explorar modelos de negocio híbridos, en los que confluya el contenido, la tecnología y el ecommerce.**

**Antonio Mosquera**

Socio responsable del sector TMT en Strategy & Value Creation KPMG en España

# Micropagos: de la fricción a la personalización

Durante años se habló del micropago como una solución ideal pero impracticable. La tecnología no estaba lista y la cultura del usuario tampoco. Hoy, sin embargo, el avance en wallets digitales, identidades unificadas y algoritmos de segmentación han permitido rescatar esta opción como vía válida y, en determinados contextos, rentable, especialmente para medios con audiencias fieles y contenidos de alto valor añadido. Un ejemplo pionero fue Blendle, en Países Bajos, que agregaba contenidos de múltiples diarios y revistas y permitía a los usuarios pagar solo por el artículo que querían leer, ganándose el sobrenombre de “el iTunes de las noticias”. Aunque el modelo demostró que los micropagos pueden generar ingresos significativos para los medios, Blendle acabó pivotando hacia la suscripción al no alcanzar la rentabilidad esperada a gran escala.

Más recientemente en Canadá surge Axate, que funciona como una cartera digital reutilizable entre diferentes cabeceras. El lector recarga su wallet una sola vez y puede destinar ese saldo a pagar artículos sueltos o pases de día en medios como el Toronto Star en Canadá, que en 2024 lanzó un sistema de pago por artículo<sup>61</sup> y pases diarios precisamente para captar a lectores que no quieren una suscripción clásica.

La compañía canadiense espera que los micropagos ayuden también a establecer relaciones de pago con las audiencias más jóvenes, algo que históricamente ha resultado difícil. Según Brandon Grosvenor, director de ingresos de Toronto Star «creo firmemente que si tienes menos de 30 años, es muy poco probable que te suscribas a un medio de noticias. Pero a medida que creces, si has consumido contenido de publicaciones, es mucho más probable que optes por esas publicaciones cuando estés listo para suscribirte. Si, además, podemos obtener algún beneficio económico, mejor aún».

En este contexto, y con el objetivo de ayudar a los editores a compensar la caída de ingresos, Google ha desarrollado Offerwall, una nueva solución integrada en Google Ad Manager. Esta herramienta permite que los lectores accedan al contenido mediante distintas opciones como micropagos, encuestas u otras acciones definidas por el editor, ofreciendo así modelos de monetización más flexibles. Según los datos compartidos por Google durante las pruebas, los editores que utilizaron Offerwall registraron un aumento medio de ingresos del 9 %, con algunos casos que alcanzaron hasta un 20% en solo tres meses. Es el caso del grupo editorial indio Sakal Media Group, que implementó

Offerwall en su portal esakal.com y registró un aumento aproximado del 20% en ingresos junto con hasta 2 millones de impresiones adicionales en un periodo de tres meses<sup>62</sup>.

Por su parte en el contexto de búsqueda de nuevos modelos de monetización más flexibles, el *Portland Press Herald* ha comenzado a probar Supertab, una herramienta de micropagos integrada también en Google Ad Manager que permite a los lectores acceder temporalmente a sus artículos bajo muro de pago sin necesidad de suscribirse a todo el contenido. La herramienta acumula los cargos en una “pestaña” asociada a la cuenta de Google del usuario, y se le presenta al lector cuando este rechaza la suscripción tradicional, reduciendo la fricción en el proceso de pago y ofreciendo una alternativa viable para el consumo ocasional. Su director de audiencia, Matt Fulton, destaca que, más allá de las conversiones a sus suscripción, el mayor valor está en mejorar la experiencia del usuario y crear una relación positiva con la marca<sup>63</sup>.

Aunque no parece que a corto plazo los micropagos se instalen como una solución sólida para el sector de las noticias, la IA puede ayudar a mejorar la captación y reducir fricciones en estos modelos.

61 The Toronto Star launches micropayments <https://bit.ly/3XttuJE>

62 As AI kills search traffic, Google launches Offerwall to boost publisher revenue <https://bit.ly/4i2plWF>

63 Increasing Conversions - with a Subscription Twist [https://whatsnewinpublishing.substack.com/p/increasing-conversions-with-a-subscription?utm\\_source=chatgpt.com](https://whatsnewinpublishing.substack.com/p/increasing-conversions-with-a-subscription?utm_source=chatgpt.com)

## Ecommerce editorial: el contenido también vende

La frontera entre periodismo y comercio electrónico nunca ha sido tan fina. Medios con autoridad editorial están convirtiendo esa credibilidad en una palanca directa de monetización a través del ecommerce, ya sea por afiliación, tiendas propias o contenidos patrocinados. El caso más paradigmático es Wirecutter, propiedad de *The New York Times*, que ha transformado sus guías de productos en una fuente multimillonaria de ingresos gracias a la afiliación comercial. En 2021, se estima que podría generar más de 30 millones de dólares solo por esta vía.

En América Latina, *Infobae* ha comenzado a integrar catálogos de ecommerce en sus contenidos, especialmente en verticales como tecnología y salud, creando experiencias de lectura y compra sin salir del entorno editorial.

En China, los avatares generados por IA han demostrado ser incluso más eficaces que los presentadores reales para vender en directo. El influencer Luo Yonghao, junto a su co-presentadora Xiao Mu, utilizó por primera vez avatares digitales basados en el modelo generativo de Baidu. En solo 7 horas generaron 55 millones de yuanes (unos 7,65 millones de dólares), superando las ventas de su transmisión anterior realizada en persona. Los avatares fueron entrenados con cinco años de vídeos

para imitar el humor y el estilo de los presentadores. Según Wu Jialu, de Be Friends Holding, se trata de un momento “DeepSeek” para la industria china de *live streaming* y de “humanos digitales”, comparable al impacto de ChatGPT en Occidente.

Todos estos intentos no parecen ser solo un reciclaje o una vuelta nostálgica, son una muestra de cómo el contexto, la tecnología y las nuevas expectativas de la audiencia ante la llegada de la IA pueden convertir ideas anteriormente fallidas en motores de crecimiento. En este nuevo ciclo, la capacidad de los medios para experimentar, iterar y reconectar con formas diversas de capturar valor será una de las claves de su sostenibilidad.

Así, *TIME* ha lanzado una nueva plataforma llamada *TIME Stamped*<sup>64</sup>, con la que amplía su estrategia hacia el comercio electrónico. Esta iniciativa combina el prestigio y la credibilidad del medio con recomendaciones y reseñas de productos y servicios. La plataforma ofrece orientación sobre qué comprar y lo hace manteniendo un estilo editorial. Pero, cada vez que un usuario realiza una compra a través de sus enlaces, *TIME* obtiene una comisión mediante afiliados, sin que esto suponga un coste adicional para el comprador.

El proyecto, que comenzó centrado en ámbitos financieros como tarjetas de crédito, préstamos,

seguros o inversiones, se extenderán a categorías como tecnología, hogar, viajes o moda. Según su directora ejecutiva, Jessica Sibley, este paso forma parte de la transformación digital de *TIME* y busca ofrecer a sus más de 100 millones de lectores no solo información, sino también ayuda para tomar decisiones de compra. Para asegurar la confianza del público, *TIME* ha dejado claro que el contenido editorial de *TIME Stamped* funciona de manera independiente de la redacción principal del medio. La plataforma está dirigida por Julia Kagan, periodista especializada en finanzas personales, lo que refuerza el enfoque informativo y riguroso del nuevo proyecto.

En Alemania, Axel Springer ha anunciado una estrategia<sup>65</sup> centrada en la IA y el marketing de medios, más allá del modelo tradicional de publicidad. En su presentación estratégica afirmaron que “*Digital is the new print. AI is the new digital*”. Además, han formado un equipo centrado en adquirir compañías de IA que puedan contribuir a sus modelos de ecommerce, publicidad y periodismo. Han establecido una alianza con OpenAI para usar contenido de sus marcas en herramientas de IA. Un buen ejemplo de la convergencia entre medios informativos, comercio/márketing digital y tecnología IA mediante un modelo más integral.

64 *TIME* Debuts ‘*TIME Stamped*’ For Products and Services Recommendations and Reviews in Expansion into E-Commerce <https://bit.ly/47JicHv>

65 Axel Springer Presents its New Corporate Strategy <https://bit.ly/3WVRgddN>

The Good Glamm Group (India) es un ejemplo destacado de cómo una empresa puede combinar medios digitales y comercio electrónico dentro de una misma estrategia. Este grupo integra plataformas de contenido como POPxo -centrada en temas de estilo de vida, belleza y público femenino-, que pasó de ser un medio informativo a lanzar su propia línea de cosméticos. Este modelo se conoce como *content-to-commerce*, ya que primero se genera una gran audiencia a través de contenidos digitales y, una vez consolidada, la convierte en consumidores de productos propios o de marcas asociadas al grupo. De esta manera no dependen únicamente de publicidad o enlaces de afiliados, sino que venden directamente productos desarrollados por ellos mismos, creando un ecosistema completo entre información, comunidad y comercio. The Good Glamm Group (India) es un ejemplo destacado de cómo una empresa puede combinar medios digitales y comercio electrónico dentro de una misma estrategia. Este grupo integra plataformas de contenido como POPxo -centrada en temas de estilo de vida, belleza y público femenino-, que pasó de ser un medio informativo a lanzar su propia línea de cosméticos. Este modelo se conoce como *content-to-commerce*, ya que primero se genera una gran audiencia a través de contenidos digitales y, una vez consolidada, la convierte en consumidores de productos propios o de marcas asociadas al grupo. De esta manera no dependen únicamente de publicidad o enlaces de afiliados, sino que venden directamente productos desarrollados por ellos mismos, creando un ecosistema completo entre información, comunidad y comercio.

Este enfoque resulta especialmente relevante porque muestra cómo un medio digital puede transformarse en un negocio híbrido que produce contenido, construye confianza con su audiencia y después ofrece productos que responden a sus intereses. Es, por tanto, un caso que encaja perfectamente con la tendencia actual de medios que buscan nuevas formas de monetización más allá de la publicidad tradicional.

Según medios como *Forbes India*, Good Glamm Group ha logrado consolidarse como uno de los mayores ejemplos de este tipo de modelo empresarial. Aunque el grupo destaca por su combinación de contenido y comercio, no hay información pública clara que demuestre un uso intensivo o estratégico de IA en sus operaciones de ecommerce, al menos en las fuentes consultadas.

Todos estos ejemplos son una muestra más de que los medios ya no solo pueden comercializar publicitariamente sus audiencias, sino que tienen que explorar modelos de negocio híbridos, en los que confluya el contenido, la tecnología y el ecommerce. La IA aparece como habilitador clave mediante la personalización, la automatización y la optimización de nuevos formatos de negocio basados en datos.



# 08 Conclusiones

El panorama mediático de 2026 consolida una realidad ineludible: la transformación digital ha dejado de ser un proceso tecnológico para convertirse en una redefinición del propósito de los medios. En un entorno dominado por la IA, los buscadores inteligentes y la automatización algorítmica, los medios que aspiran a seguir siendo relevantes deben reencontrarse con su esencia, que es lo mismo que decir el rigor, la confianza y la conexión humana.

El regreso a los valores esenciales del periodismo no es un gesto nostálgico, sino una estrategia de reconstrucción basada en su función original: contextualizar, verificar, explicar y servir al ciudadano con herramientas actuales. Ante la saturación informativa y la pérdida de atención, los medios que alineen su oferta con sus valores y propósito estarán mejor posicionados. El modelo centrado en clics y plataformas ha quedado obsoleto, dando paso a uno enfocado en comunidades, datos propios, suscripciones flexibles y el uso ético de la IA como aliada.



**Los medios que no consigan diversificar ingresos, fortalecer su propuesta de valor y construir productos verdaderamente orientados al usuario y a los datos corren el riesgo de quedar atrapados en un modelo económicamente inviable.**

**Pepe Cerezo**

Director y fundador de Digital Journey

Los acuerdos con plataformas, la protección de los derechos de autor y el impulso de modelos abiertos marcan el camino hacia una soberanía tecnológica más equilibrada para los medios. La colaboración entre medios y creadores redefine la economía del contenido: ya no se trata de competir por la atención, sino de compartir valor, identidad y propósito.

En este ecosistema fragmentado, el éxito no depende del tamaño de la audiencia, sino de la calidad del vínculo con ella. En definitiva, la vuelta a las esencias representa un retorno al sentido original de informar, pero con herramientas contemporáneas. Por ello, la consolidación de un modelo de medición de audiencia consensuado por toda la industria se ha convertido en una de las grandes demandas del ecosistema mediático español, que atraviesa un momento crucial tras años de métricas fragmentadas y poco consensuadas.

Para lograr un mercado publicitario eficiente y sostenible es imprescindible establecer un sistema de medición común y confiable. Avanzar hacia un JIC (Joint Industry Committee) inclusivo, que contemple la innovación y represente a todos los actores del sector, sería un paso clave para consolidar un estándar de medición *cross media*, transparente y gestionado por el propio sector. Solo a través de tecnología híbrida, reglas compartidas y colaboración efectiva entre medios, agencias y anunciantes será posible construir un sistema moderno, representativo y sostenible para el futuro del mercado.

Durante 2026, los medios seguirán enfrentándose a la necesidad urgente de consolidar un modelo de negocio verdaderamente sostenible, capaz de resistir la caída del mercado publicitario digital, la presión de las plataformas, la competencia derivada de la IA generativa y la creciente exigencia de unas audiencias más fragmentadas y menos leales. En este escenario, los medios que no consigan diversificar ingresos, fortalecer su propuesta de valor y construir productos verdaderamente orientados al usuario y a los datos corren el riesgo de quedar atrapados en un modelo económicamente inviable.

La innovación tecnológica solo tiene sentido cuando fortalece la confianza, la comunidad y la verdad. 2026 no será el año de más clics, sino el año de más propósito: el momento en que los medios aprendieron que avanzar también significa volver a las esencias.



**El reto de futuro es abordar la IA como rediseño, en el que esta tecnología no se añade al sistema, sino que impulsa su transformación integral. Este enfoque permite repensar flujos de trabajo, redefinir roles, rediseñar el producto editorial y comercial, y personalizar la experiencia del usuario.**

### **Belén Díaz**

Socia responsable de Transformación y Tecnología  
en Consulting Corporates  
KPMG en España

## Nota metodológica:

El presente informe, elaborado conjuntamente por KPMG en colaboración con Digital Journey\*, se basa en un enfoque cualitativo y prospectivo. Su objetivo principal es identificar y analizar las principales transformaciones que afectan a los medios de comunicación en el contexto digital actual.

El análisis se sustenta en la observación de tendencias emergentes, el seguimiento de casos internacionales relevantes, el acceso a fuentes secundarias e informes de referencia y el conocimiento experto del sector, durante el periodo de enero de 2025 a enero de 2026.

Este informe no se basa en una muestra estadística cuantitativa específica de un trabajo de campo, sino que su carácter es de naturaleza interpretativa y estratégica, orientándose a generar reflexión sobre los retos y oportunidades futuras que enfrenta la industria.

---

\* Digital Journey es un think tank o centro de pensamiento y conocimiento dedicado a analizar y repensar el impacto de la digitalización en la sociedad, con especial foco en el ámbito de la información y la comunicación. Cuenta con más de 15 años de experiencia en la realización de estudios y publicaciones sobre transformación digital, investigando su impacto en industrias, organizaciones y personas.



En colaboración con  
**DIGITAL — JOURNEY**



### **Gustavo Rodríguez**

Socio responsable de Sector Medios,  
Editorial y Publicidad  
KPMG en España

[grodriguez@kpmg.es](mailto:grodriguez@kpmg.es)



### **Miguel Ederra**

Director del sector de  
Telecomunicaciones & Media  
KPMG en España

[mederra@kpmg.es](mailto:mederra@kpmg.es)



### **Pepe Cerezo**

Director y fundador  
de Digital Journey

[pepecerezo@digitaljourney.es](mailto:pepecerezo@digitaljourney.es)

**kpmg.es**

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.