



Medios de información: Las tendencias que guían un futuro de transformación

KPMG. Make the Difference.

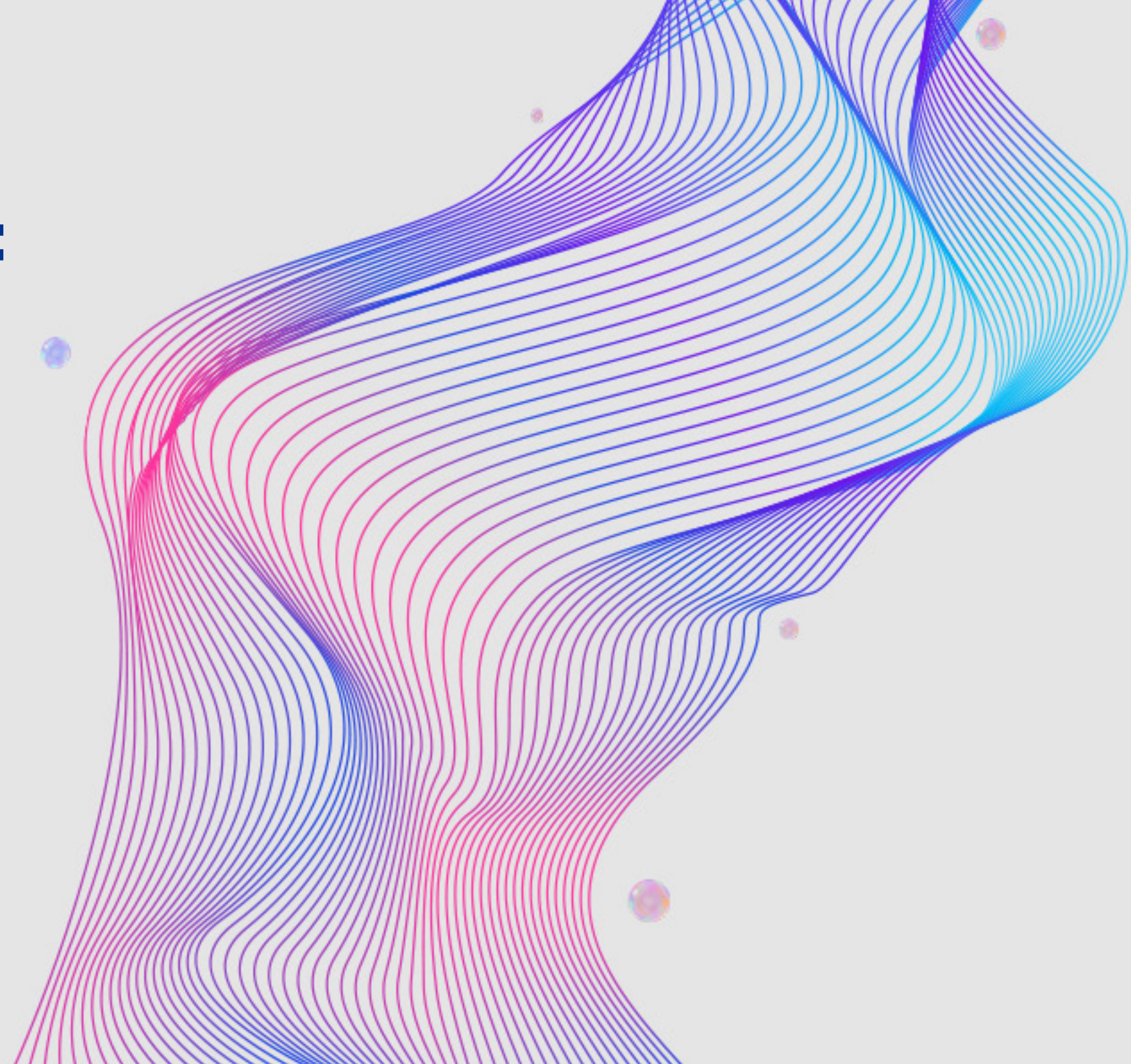
En colaboración con

DIGITAL — JOURNEY

2025

—

kpmg.es



Índice

00

Prólogo
P. 3

01

Introducción
P. 5

02

La IA se consolida como agente transformador
P. 9

03

Entre demandas y alianzas anda el juego
P. 19

04

Ética y gobernanza de la IA
P. 29

05

El nuevo paradigma de las búsquedas
P. 34

06

Explorar nuevas estrategias audiovisuales
P. 39

07

Se acentúan los cambios en el consumo de información
P. 47

08

Más diversificación
P. 51

09

Deontología y calidad periodística
P. 61

10

Sostenibilidad y responsabilidad social
P. 65

11

Conclusiones
P. 68

12

Metodología
P. 74

Prólogo

No cabe duda de que los medios de información son una pieza fundamental de las sociedades democráticas actuales. Las compañías de este sector tienen un impacto decisivo en la opinión pública, ejercen de garantes del buen hacer de los poderes públicos, contribuyen a que la población tenga a su disposición todos los elementos para estar bien informada y representan una aportación considerable a la economía a través de la generación de empleo y riqueza.

00

A pesar de que las estructuras fundamentales de la industria se mantienen con el tiempo, no es menos cierto que los medios de comunicación en España y en todo el mundo están haciendo un esfuerzo notable por adaptarse a un contexto cambiante y, por qué no decirlo, incierto. Pese a las incertidumbres, es innegable que avanzar hacia un futuro en el que los medios de información continúen siendo sostenibles, sólidos y con capacidad de crecimiento no impactará solamente en el propio beneficio de las organizaciones sino que redundará de forma positiva en la economía y en la sociedad. Mucho más en un entorno como el actual, en el que tecnologías como la IA Generativa (IA Gen) están generando un punto de inflexión que abre múltiples oportunidades que no se pueden dejar escapar.

Conscientes de la relevancia de los medios de información para la buena salud de la democracia y de nuestras instituciones, así como del momento tan complejo que afronta, desde KPMG hemos impulsado este informe, en colaboración con Digital Journey, que ha participado en la conceptualización y elaboración de la parte cualitativa del mismo, con el objetivo de ofrecer un análisis sobre el presente y futuro de esta industria y, sobre todo, de las oportunidades que tiene ante sí.

A lo largo de estas páginas se analizan tendencias que muestran cómo el futuro de los medios pasa por una diversificación y evolución de sus modelos de negocio, tomando como ejemplo casos reales de países europeos y estadounidenses que pueden servir de guía sobre cómo

afrontar este periodo de transformación y las estrategias que están adoptando los principales medios occidentales.

En este sentido, este informe desgrana cuestiones como la revolución tecnológica impulsada por la inteligencia artificial generativa (IA Gen), la aparición de nuevos formatos y la evolución de los hábitos de los usuarios—que en su mayoría acceden a las noticias a través de buscadores y redes sociales— y cómo estas tendencias requieren una adaptación a un entorno en constante cambio. Este nuevo panorama afecta directamente al modelo publicitario tradicional de estas organizaciones y, por ende, a su rentabilidad económica.

Este documento también recoge cómo afrontan los directivos del sector este momento decisivo, a través del análisis de los resultados de una encuesta en la que detallan sus prioridades y preocupaciones. En este sentido, los directivos muestran tener claro dónde tienen previsto poner el foco a corto plazo: en la integración de la inteligencia artificial en sus compañías, en el incremento de los ingresos generados por las suscripciones y en la implementación de iniciativas estratégicas para el crecimiento de sus audiencias.

Al mismo tiempo, la industria está abordando una transformación profunda, consciente del mayor escrutinio y expectativas de la sociedad y administraciones, que les demanda independencia, transparencia y credibilidad y ante la que los directivos ponen de manifiesto su deseo de asumir un liderazgo activo con la mirada puesta en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Esperamos que este informe ayude a entender con mayor profundidad el momento decisivo en el que se encuentra este importante sector, y arroje luz para una toma de decisiones que se prevé compleja, aunque también apasionante. No en vano, los momentos de incertidumbres están también llenos de oportunidades para aquellos que están decididos a aprovecharlas.

Agradecemos a los directivos que nos han ofrecido sus expectativas, prioridades y preocupaciones participando en nuestra encuesta, representantes de asociaciones vinculadas con el sector por compartir sus reflexiones y visión de futuro.

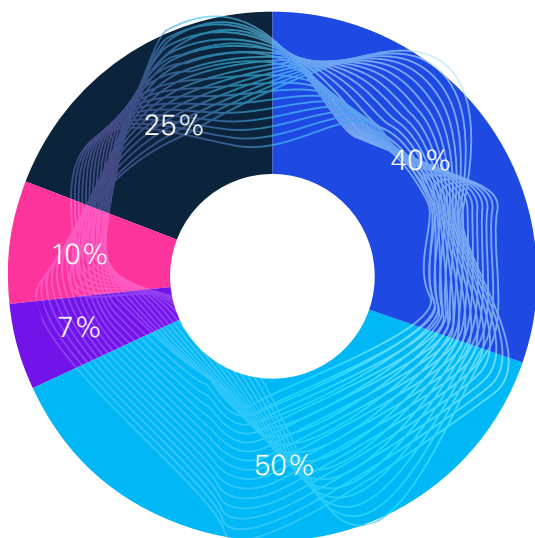


Introducción

A pesar de las dificultades que el sector de los medios de comunicación ha sufrido a lo largo de los años, continúa resistiendo, lo que podría considerarse ya una endémica 'mala salud de hierro'. Cada año somos testigos de cómo aumentan las incertidumbres, y las oportunidades se vuelven menos evidentes. De hecho, cada vez está más extendida la idea de que recurrentemente nos encontramos ante el "momento más difícil" para la industria¹. Pese a todo, los medios de comunicación continúan enfrentándose a las adversidades y adaptándose a nuevos desafíos en un contexto incierto.

¹ Axios Finish Line: Most difficult media moment ever <https://bit.ly/4gswlFp>

¿En su opinión cree que su compañía abordará en el medio plazo (3 años) alguno de los siguientes tipos de operaciones/acuerdos?



- Alianzas con otros Medios de Información
- Adquisiciones/compras
- Por el momento no tenemos pensado realizar ninguna operación/acuerdo
- Fusiones
- Desinversiones

Los medios de información optan por aliarse con medios afines en sus estrategias de medio plazo, por delante de las adquisiciones y de las fusiones.

Uno de los mayores retos que sigue afrontando la industria es su dependencia de terceros para alcanzar a audiencias masivas que hagan posible la rentabilidad del actual modelo publicitario. Buscadores, redes sociales y más recientemente Google Discover siguen siendo imprescindibles para conseguir niveles de tráfico que puedan ser monetizados adecuadamente. Esta dependencia conlleva no pocos riesgos e inestabilidad, ya que posibles alteraciones en los algoritmos o cambios en las estrategias de las grandes plataformas tecnológicas afectan drásticamente a los ingresos y, por tanto, a la viabilidad económica de las empresas informativas tan relevantes -hoy más que nunca- por su rol de informar a la sociedad y de actuar como contrapoder.

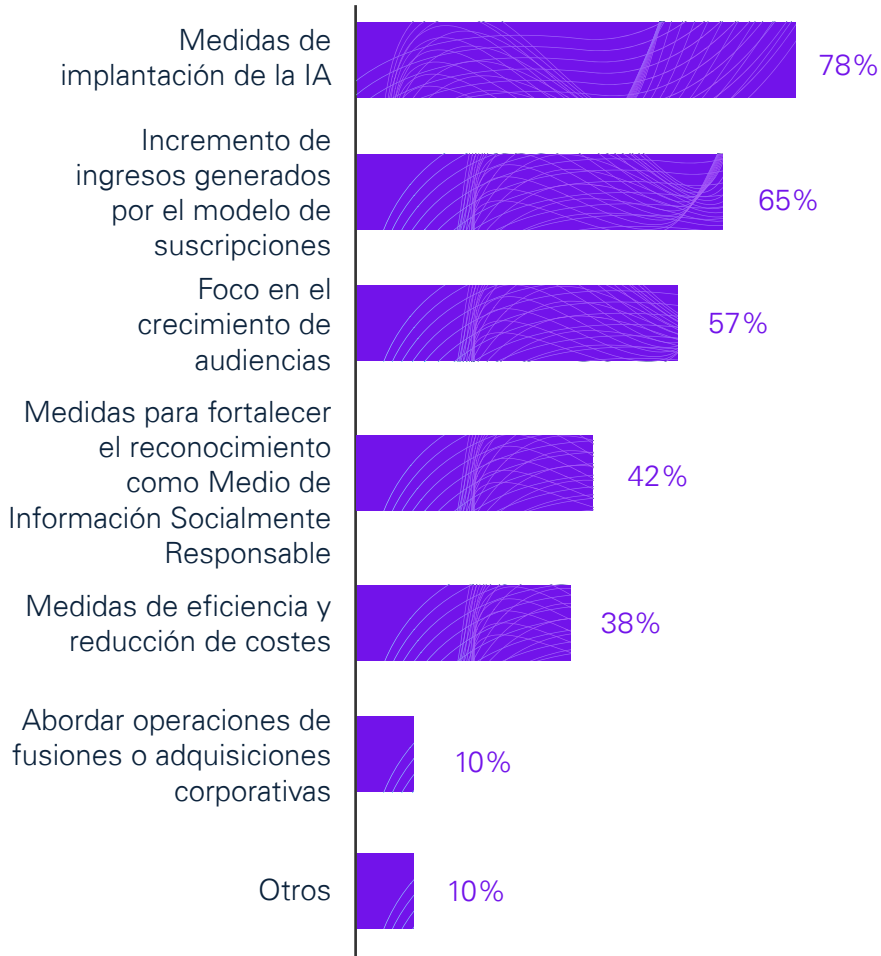
Además, la enorme atomización y la excesiva competencia en el sector dificultan llegar a un consenso frente a las grandes plataformas. A esto hay que sumarle que la elevada fragmentación obstaculiza que los ingresos publicitarios online y por suscripciones logren conjuntamente la rentabilidad de los de la época del papel, lo que debería llevar a reflexionar sobre la necesidad de una mayor concentración sectorial, una medida que hasta ahora no se ha hecho efectiva.

Al ser cuestionados sobre las posibles operaciones o acuerdos que realizarán sus organizaciones en el medio plazo, la mitad de los directivos de medios de información encuestados apuestan por abordar alianzas con otros medios de información, seguido de las operaciones de adquisición, con un 40% de respuestas.

A todo lo anterior hay que sumar los efectos todavía inciertos de la imparable expansión del uso de la Inteligencia Artificial Generativa (IA Gen) en las redacciones y de su impacto a lo largo de la cadena de valor de los medios. Parece indudable el poder de la IA como agente de transformación, y cómo está también obligando a la industria a reconsiderar las estrategias y aprendizajes adquiridos durante los últimos años bajo un nuevo prisma que no todas las organizaciones podrán acometer con éxito. A estas alturas ya podemos asegurar que la IA está redefiniendo la industria de los medios. Si la IA simbólica aplicada alteró la cadena de valor en cuanto a la distribución y monetización de los contenidos, la IA Gen transforma el ADN mismo del sector: la creación del contenido. Por tanto, si se modifican todos los eslabones de la cadena de valor, será conveniente abordar hasta qué punto estamos rediseñando la industria en su conjunto.

En este contexto, a lo largo del 2025, se consolidarán las tendencias que se anticipaban ya en el 2024 relacionadas con la llegada de la IA Gen, al tiempo que comenzarán a vislumbrarse alertas tempranas que podrían tener

¿De cara a los próximos tres años, qué retos considera prioritario abordar en su organización?



su expansión a lo largo del año, sin descartar otros imprevistos, considerando el actual contexto, como nos tiene acostumbrado el sector.

Teniendo en cuenta este complejo contexto, en el que los medios han de adoptar medidas en el corto plazo para lograr su sostenibilidad al tiempo que se adaptan a un futuro incierto, la mayoría de directivos del sector sitúan entre los principales desafíos a abordar la implantación de la IA (78%), el incremento de ingresos generados por el modelo de suscripciones (65%) y el impulso de acciones dirigidas a fortalecer el reconocimiento de sus organizaciones como Medio de Información Socialmente Responsable (42%). Asimismo, un 38% pondrá el foco en desarrollar medidas para una mayor eficiencia y reducción de costes.

Teniendo en cuenta las tendencias observadas en los últimos años, el análisis de la evolución del sector, las aportaciones cuantitativas y cualitativas de directivos y representantes del sector y los actores en distintos ámbitos geopolíticos, a continuación compartimos una previsión de las claves que marcarán el devenir del sector a lo largo de 2025.

La mayoría de los directivos encuestados apostarán en el medio plazo por implantar la IA en sus organizaciones, además de continuar trabajando en los modelos de suscripciones con el objetivo de aumentar los ingresos.



El papel esencial de los medios en la sociedad y su proyección a futuro



Irene Lanzaco

Directora General de la Asociación de Medios de Información (AMI)

Los medios de comunicación constituyen uno de los pilares esenciales de nuestras democracias contemporáneas. Como garantes de la transparencia y de la libertad de información, no solo informan a los ciudadanos sobre los acontecimientos que configuran su realidad, sino que también actúan como contrapeso ante los poderes políticos, económicos y sociales. Sin una información veraz, contrastada y accesible, el sistema democrático pierde su capacidad para cultivar una ciudadanía crítica y participativa, quedando expuesto a la manipulación y la desinformación.

El papel de los medios trasciende la mera transmisión de información. Son arquitectos del lenguaje y de los marcos interpretativos que conforman el imaginario colectivo de nuestras sociedades. En cada titular, editorial o reportaje, los medios moldean las narrativas que orientan el debate público, jerarquizan las prioridades sociales y establecen los límites de lo visible y lo invisible en el discurso

público. Este poder para construir opinión y fijar el relato demanda un ejercicio de rigor, responsabilidad y compromiso ético a la altura de su influencia.

En un mundo en plena transformación tecnológica, el papel de los medios de comunicación adquiere una relevancia aún mayor. Más allá de su impacto en la esfera pública, su influencia se proyecta hacia áreas estratégicas como el desarrollo de la Inteligencia Artificial. Los modelos de lenguaje que sustentan las tecnologías más avanzadas, incluidas las de la IA generativa, dependen de los datos que alimentan su aprendizaje, muchos de los cuales proceden de contenidos elaborados por los medios. Así, la calidad, la diversidad y la fiabilidad de las publicaciones periodísticas no solo condicionarán la opinión pública, sino que también serán determinantes en la configuración de los sistemas tecnológicos que estructurarán el futuro.

Este vínculo entre los medios de comunicación y la inteligencia artificial plantea retos inéditos: desde la preservación del pluralismo informativo en un ecosistema digital altamente concentrado hasta la lucha contra la desinformación automatizada, pasando por la necesidad de garantizar que los valores éticos permeen tanto la creación de contenidos como su utilización en el desarrollo tecnológico.

Fortalecer la independencia y la excelencia de los medios, a la par que se fomenta su capacidad de innovación, no es únicamente un compromiso con el presente, sino una apuesta estratégica por el futuro. Porque, en última instancia, los medios de comunicación seguirán siendo esenciales para interpretar la realidad, articular el conocimiento y dar forma a los valores de las próximas generaciones.

La IA se consolida como agente transformador

En apenas dos años desde su lanzamiento público, la IA Gen (IA Gen) ha demostrado ser un agente disruptivo sin parangón en la industria de los medios de comunicación. Desde la introducción en 2022 de modelos como ChatGPT, su impacto ha sido transformador, revolucionando la forma en que se generan, personalizan y distribuyen contenidos. Esta rápida adopción destaca no sólo por la eficiencia que aporta a las operaciones y a los procesos, sino también por la forma en que redefine las estrategias editoriales, de distribución y comercialización de las empresas informativas.

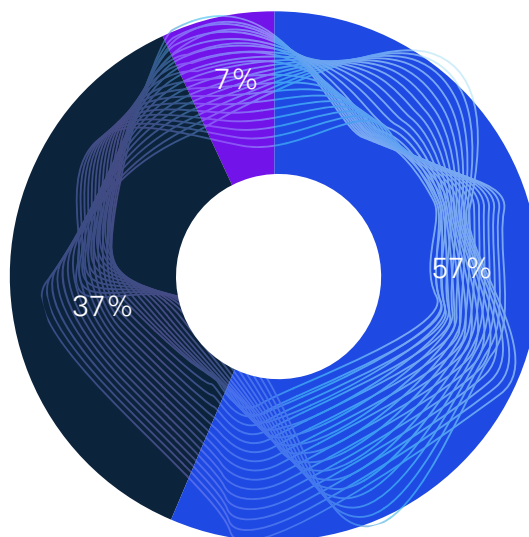
02

En el lado positivo de la balanza, la IA Gen permite a las organizaciones periodísticas responder de manera ágil a las demandas de los usuarios, optimizando procesos y personalizando la experiencia del lector, telespectador y oyente. Esto incluye la automatización de tareas complejas como la redacción inicial de reportajes o la moderación de comentarios, liberando recursos para enfoques más estratégicos. Y, frente a las carencias de la IA Gen como las respuestas excesivamente generalistas o las alucinaciones de los modelos iniciales, técnicas como la Generación Aumentada por Recuperación (RAG) permiten mejorar la precisión y actualización en tiempo real de los contenidos ofrecidos.

Los medios de información son conscientes de la oportunidad y la capacidad de disrupción que supone la IA generativa. Prueba de ello es que la mayoría de directivos encuestados (57%) ya ha incorporado herramientas de este tipo en su organización, y el 37% tiene previsto hacerlo próximamente.

Solo el 7% de los directivos de medios de información encuestados no tiene previsto introducir la IA en su organización. Esta tecnología se erige como una clara oportunidad que impactará en múltiples ámbitos del sector.

¿Ha incorporado herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en su organización?



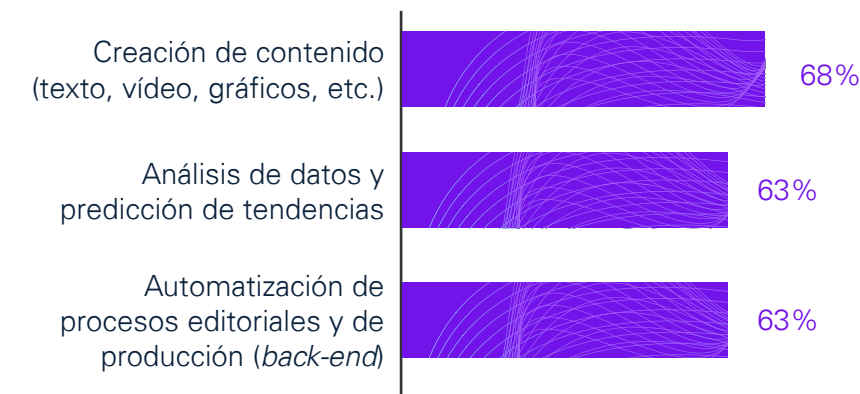
■ Sí ■ No, pero lo haremos próximamente ■ No

Entre las áreas en las que los medios pondrán foco al implementar esta tecnología, la gran mayoría destaca transformar la creación de contenido (68%), el análisis de datos y predicción de tendencias y la automatización de procesos editoriales de producción, ambas opciones con un 63% de respuestas.

Le siguen a distancia la personalización de experiencia del usuario y de la audiencia y la optimización de ingresos por publicidad con un 39% y 36% de respuestas respectivamente.

No obstante, esta adopción exponencial también está planteando desafíos significativos. En particular, las disputas legales sobre el uso de contenido protegido por derechos de autor reflejan la tensión entre el potencial innovador de la IA Gen y la necesidad de respetar el marco legal y ético existente.

¿En qué áreas de su organización ha implementado o tiene previsto implementar herramientas de la IA?



A vueltas con la personalización y experiencia de usuario

En respuesta a la necesidad de crear modelos de relación con la audiencia más próximos y duraderos en el tiempo, la llegada de la IA ha dado un nuevo impulso a la personalización de contenidos, productos, y servicios. Gracias a la IA Gen es más fácil ofrecer contenidos de forma dinámica según las preferencias de cada usuario, crear recomendaciones precisas y hasta producir contenido único en tiempo real. Aunque la personalización ha sido siempre una demanda recurrente de los lectores, hasta la fecha, los esfuerzos por ofrecer servicios personalizados no ha logrado una aceptación significativa entre los usuarios, por lo que no se ha podido traducir ni en ingresos publicitarios ni en suscripciones.

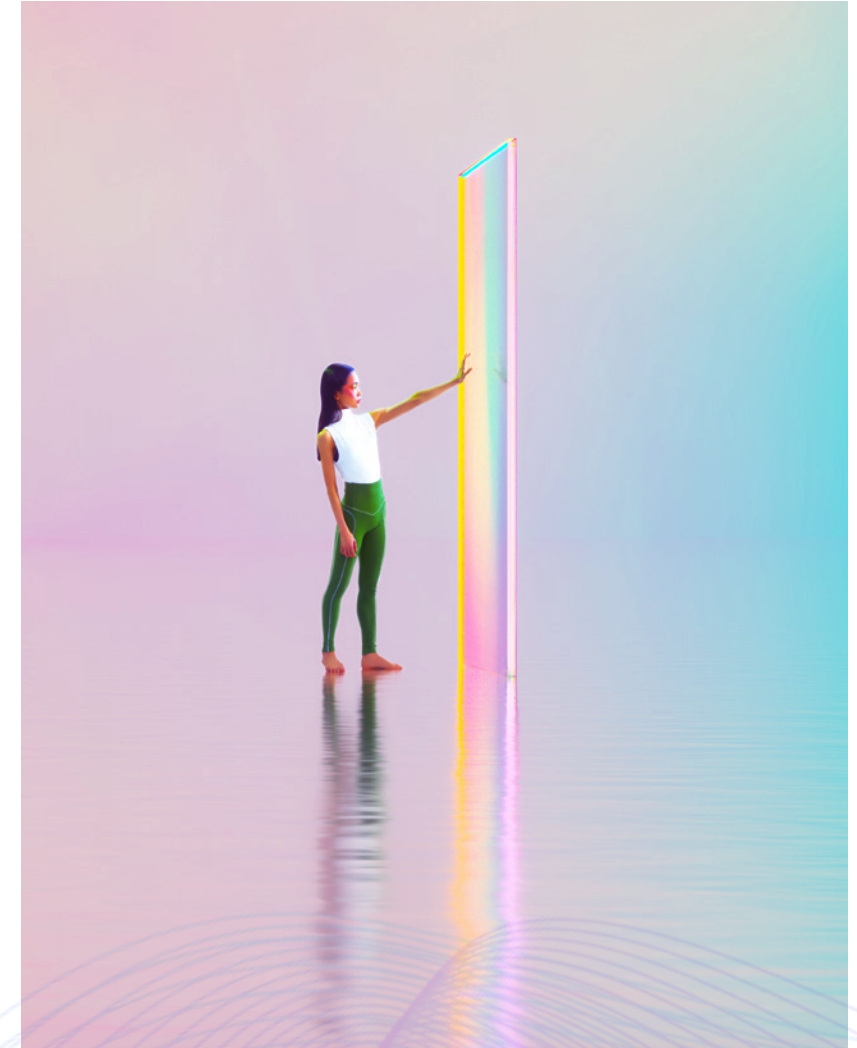
Sin embargo, esta tendencia puede revertirse, ya que son muchos los ejemplos de medios de todo el mundo que están explorando las posibilidades de la IA para mejorar la experiencia del usuario. Es el caso del periódico danés Ekstra Bladet que permite a los lectores elegir entre artículos completos, resúmenes o versiones en audio, según sus preferencias individuales. La alemana *Ippen* también ofrece varios formatos para consumir noticias, lo que posibilita a los lectores seleccionar cómo interactuar con el contenido². La *BBC* también está implementando

una serie de proyectos piloto en este sentido, además de optimizar sus operaciones internas. Entre los 12 proyectos en curso, destaca el desarrollo de un chatbot interactivo para la plataforma educativa BBC Bitesize, diseñado para ofrecer un aprendizaje específico para cada usuario. Además, la cadena británica está experimentando con la IA para sus propias campañas de marketing, creando contenido promocional adaptado a los intereses y preferencias de los usuarios, incluyendo textos, imágenes y videos a medida. Estos esfuerzos buscan mejorar la relevancia del contenido para cada usuario, enriqueciendo su experiencia en las distintas plataformas de la *BBC*³.

Antes de que finalizara el año 2024 la revista *TIME* dio un paso audaz al incorporar un chatbot de inteligencia artificial en su emblemática sección *Person of the Year*. Este proyecto redefine la manera en que los usuarios interactúan con las noticias, transformándose de simples narrativas en experiencias dinámicas personalizadas. El *chatbot* permite consultas interactivas sobre personajes tanto históricos como actuales, enriqueciendo el compromiso del lector al ofrecerle resúmenes, traducción multilingüe, versiones en audio y herramientas de interacción directa con los contenidos.

2 GenAI town hall highlights key learnings in newsroom, personalization, revenue <https://bit.ly/3Bj8sWR>

3 An update on the *BBC*'s plans for Generative AI (Gen AI) and how we plan to use AI tools responsibly <https://bit.ly/3ZMfdK7>



Su diseño se basa en un modelo de lenguaje avanzado respaldado por fuentes propias verificadas y el archivo histórico de la revista, lo que “garantiza respuestas fiables, precisas y libres de especulación o desinformación”⁴. A través de salvaguardias integradas, el sistema controla la relevancia y seguridad de las consultas, moderando aquellas conversaciones potencialmente problemáticas. El equipo de *TIME*, en colaboración con Scale AI, ha diseñado una arquitectura dual que separa las funciones del chatbot principal -centrado en generar respuestas contextuales basadas en datos recuperados y resumidos- y un modelo secundario de seguridad encargado de filtrar y clasificar las entradas de los usuarios. Esta iniciativa mejora la accesibilidad y la interacción con el contenido, y plantea nuevas posibilidades de cómo puede evolucionar el periodismo hacia una experiencia más inmersiva.

Otros servicios que mejoran la personalización se basan en las recomendaciones. *The New York Times* lleva tiempo ofreciéndolas a partir del análisis de los temas leídos con mayor frecuencia y en base al tiempo que dedican a cada uno de ellos sus lectores. Como en los casos anteriores, elaboran resúmenes personalizados y sugerencias específicas, ayudando a los usuarios a descubrir contenido

de interés, lo que a su vez mantiene al usuario el mayor tiempo posible dentro del site o de la aplicación.

Por su parte, el medio noruego *Verdens Gang (VG)* realiza resúmenes de sus artículos generados por la IA que se presentan inicialmente como un breve texto con la opción de poder expandirlo. Los resúmenes están especialmente diseñados para aumentar el compromiso de los lectores y han sido recibidos positivamente por parte de los periodistas y de los lectores. En sus análisis internos⁵ descubrieron que el 74% de sus lectores señalaron que el resumen les incentivó a leer el artículo completo, y entre los más jóvenes, entre 15 y 24 años, muestran un 27% de tasa de clics en los resúmenes. El análisis concluyó que los resúmenes aumentan el tiempo de lectura de los artículos, lo que corrobora que mejorar la experiencia del usuario, especialmente entre los lectores jóvenes, es un segmento clave para los medios.

En Latinoamérica, el diario *Clarín* también está usando la IA Gen con los mismos objetivos. Además, la compañía argentina ha creado un asistente de lectura, *UalterAI*⁶, que ofrece resúmenes concisos (10-20% del texto original) y diferentes módulos de análisis, como listas de palabras

Numerosos medios están realizando proyectos a través de la IA generativa que ponen el foco en la personalización de la experiencia con los usuarios, con muy buena acogida por parte de la audiencia.

clave, citas, tablas con datos, preguntas frecuentes y glosarios de todos sus artículos. Esta herramienta hace más asequible el consumo de noticias, aumentando considerablemente el compromiso de los lectores, como demuestra el incremento del tiempo de lectura.

La IA Gen debería ser capaz de superar las dificultades para que la experiencia de la personalización sea realmente satisfactoria para los usuarios. En la medida en que se ofrezcan experiencias personalizadas para cada lector, y de que mejoren el compromiso con la cabecera, se incrementarán también los ingresos, ya sea comercializando su inventario o incrementando el potencial número de conversiones a suscripciones.

Como afirma Sarah McConville, copresidenta de Harvard Business Publishing, “la hiperpersonalización

4 About TIME’s AI Chatbot <https://bit.ly/4goN01S>

5 AI-generated summaries increase reader engagement at VG <https://bit.ly/3DuG0Sz>

6 News content, UX get personal through GenAI <https://bit.ly/4fy98Wz>

impulsada por la IA representa un punto de inflexión que permitirá, junto con la curación de contenido editorial, ofrecer contenido y experiencias altamente relevantes y personalizadas a gran escala, ya sean recomendaciones de contenido a medida o rutas de aprendizaje personalizadas para nuestros suscriptores.”⁷

Sin embargo, ante el auge de la personalización, surgen algunas voces que alertan sobre el riesgo de una “deconstrucción gradual de la narrativa compartida de nuestro tiempo”. Cuando la información se adapta a las necesidades e intereses de cada individuo y se presenta de manera diseñada para satisfacer sus preferencias, cabría preguntarse cómo puede influir en la comprensión colectiva de los acontecimientos⁸.

Pese a las posibilidades de personalización que puede ofrecer la IA Gen, hay voces que advierten de los riesgos vinculados con la convivencia de múltiples narrativas adaptadas a cada usuario sobre un mismo hecho.

Optimización mediante técnicas RAG

Dos de los mayores desafíos en el uso de la IA Generativa son la falta de precisión en las respuestas para temas específicos y las contestaciones erróneas o falsas, las denominadas “alucinaciones”. Para solucionarlos, se están desarrollando técnicas de mejora, como la denominada *Generación Aumentada por Recuperación* (RAG, en sus siglas en inglés), que optimiza la precisión y aplicabilidad de los modelos de lenguaje en contextos específicos, ofreciendo más confianza y fiabilidad.

Los modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM, por sus siglas en inglés) se entrenan con algoritmos de aprendizaje profundo y con grandes volúmenes de datos. De esta forma pueden identificar patrones y generar respuestas coherentes a partir de preguntas o indicaciones. Sin embargo, estos modelos, como ChatGPT y otros LLM, pueden tener una tasa de alucinaciones de entre el 15% y el 20%⁹, lo que afecta tanto a la fiabilidad de la información como a la confianza. Las alucinaciones ocurren porque los modelos generan texto basándose en probabilidades y patrones estadísticos, lo que a veces provoca que el contenido no sea preciso o incluso llegue a no ser veraz.

La técnica RAG afronta estas limitaciones integrando la recuperación de información de fuentes externas en el proceso de generación de respuestas. Un sistema RAG combina un LLM con una base de datos que almacena información estructurada en forma de vectores. Cuando un usuario hace una pregunta, el sistema recupera información relevante de estas fuentes externas y la incorpora al contexto del modelo, lo que permite que el LLM pueda dar respuesta a temas complejos y especializados, mejorando su aplicabilidad en campos como el periodismo, la atención médica, el derecho, entre otros.

El uso de RAG en los medios de comunicación ganará popularidad. *The Washington Post*, por ejemplo, en colaboración con el Sanghani Center for Artificial and Data Analytics está ya desarrollando¹⁰ un sistema de preguntas y respuestas que utiliza la técnica RAG para que estas sean lo más precisas y actualizadas posibles, basándose en las coberturas del propio periódico. Esta tecnología permite que el modelo de la IA acceda a datos recientes, mejorando la calidad de las respuestas y su capacidad para entender el contexto y la intencionalidad de las preguntas. El empleo de técnicas RAG, aunque se prevé que aumentará en los próximos años, conlleva importantes desafíos, como

⁷ GenAI use cases move news companies towards personalisation <https://bit.ly/3DuG4lh>

⁸ AI expert Agnes Stenbom: “We need to better tell our users how journalism is different from other forms of information” <https://bit.ly/3BfzUVv>

⁹ Hallucinations, Plagiarism, and ChatGPT <https://bit.ly/3ZzhPK5>

¹⁰ *The Washington Post* is developing an AI-powered answer tool informed by its coverage <https://bit.ly/3D2ArL5>

la necesidad de contar con bases de datos confiables y actualizadas, lo que requiere una inversión en tiempos y recursos que puede resultar compleja. Sin embargo, su potencial e impacto es muy elevado.

Además, *The Washington Post* planea usar modelos de lenguaje multi-modales¹¹ para integrar información, no solo de textos sino también de contenido en formatos audio y video. Este avance tiene como objetivo transformar la manera en que los usuarios consumen información, alineándose con la tendencia de búsqueda de respuestas directas en lugar de leer y analizar textos extensos. El proyecto aún se encuentra en fase de desarrollo, pero subraya el compromiso del medio de comunicación por liderar la adopción de tecnologías de la IA. La incorporación de las técnicas RAG van a ser fundamentales para proporcionar información más allá de los datos con los que un modelo fue inicialmente entrenado, asegurando así una mayor relevancia y precisión.

Como en otras industrias donde la precisión y la actualización de la información resultan vitales, el empleo de técnicas RAG parece que irá en aumento durante los próximos años. Sin embargo, no hay que olvidar que su implementación presenta desafíos importantes como la necesidad de bases de datos confiables y actualizadas, la gestión de datos variados y el ajuste de modelos para su óptima adaptación. Esto requiere tiempo y recursos -escasos en el caso de los medios-, pero su potencial para mejorar la calidad de la información y la interacción con el usuario es significativo.



11 Un modelo multimodal es un modelo de aprendizaje automático (AA) capaz de procesar información de diferentes formatos como imágenes, videos y texto

Apuesta por los Small Language Model (SLM)

Otro de los problemas para el desarrollo de la IA entre los medios es el presupuestario. El coste que supone la implementación de LLM es solo apto para algunas compañías. Los modelos de lenguaje pequeños (*Small Language Model* o SLM) se presentan como una solución más factible y realista para empresas con menos recursos. Se trata de versiones más pequeñas¹² y optimizadas que los LLM fundacionales. Sus “hermanos menores” pueden ser diseñados para llevar a cabo tareas de procesamiento de lenguaje natural en dispositivos con menor capacidad computacional, como teléfonos móviles o servidores menos potentes, pero de una forma más eficiente y con mayor velocidad. Los SLM buscan ofrecer un equilibrio entre rendimiento y consumo de recursos, permitiendo que organizaciones y empresas aprovechen las ventajas de la IA sin incurrir en los altos costes asociados a los grandes modelos.

Los modelos *Small* mejoran la eficiencia de recursos, ya que al utilizar menos memoria y capacidad de procesamiento permiten que se puedan ejecutar sobre hardware más sencillo y económico. Al requerir menos infraestructura se reduce el gasto en servidores y energía. Desde el punto de vista técnico, al ser más pequeños

y sencillos son más fáciles de personalizar y adaptarse a tareas concretas, permitiendo que su entrenamiento requiera menos datos pero más específicos. Además, requieren menos potencia y los tiempos de respuesta (latencia) tienden a ser más cortos, una ventaja a tener en cuenta cuando se aplican en tiempo real.

Algunos periódicos y medios de comunicación han empezado a experimentar con pequeños modelos de lenguaje para la generación de contenido, la moderación de comentarios y la personalización de noticias. Así, Hugging Face, Inc., una empresa especializada en desarrollar herramientas para la creación de aplicaciones basadas en aprendizaje automático, ha lanzado SmoLLM, una serie de modelos de código abierto de menor tamaño que pueden ejecutarse directamente en smartphones y portátiles. Lo que les hace más rápidos, económicos y seguros en comparación con los grandes modelos.

La agencia *Reuters*, por ejemplo, está utilizando modelos de lenguaje más pequeños para realizar tareas de curación de contenidos y generar resúmenes de noticias, optimizando sus recursos y respondiendo de manera más rápida a la actualidad. La empresa puso en marcha una investigación¹³

con el objetivo de probar si los modelos más pequeños (de entre 12-30 mil millones de parámetros) entrenados con sus propios datos tendrían el mismo rendimiento que los LLM fundacionales, de más de un billón de parámetros. Del mismo modo, *The Washington Post* está experimentado con modelos compactos para la moderación de comentarios y la generación de titulares, facilitando una personalización eficiente y rápida. *Bloomberg*, con su modelo *BloombergGPT*, aunque es más grande que un SLM, ha creado versiones reducidas para tareas específicas de análisis y resúmenes financieros, ayudando a procesar grandes volúmenes de datos económicos a gran velocidad.

15

El uso de SLM permite que estos medios no solo optimicen costes sino que también mantengan un control más directo sobre sus datos y resultados, haciendo que la adopción de la IA sea mucho más sostenible y manejable. Representan por tanto una alternativa más viable para la democratización del desarrollo y uso de la IA dentro de las organizaciones periodísticas.

¹² Si los LLM requieren partir de 100 millones de parámetros para su entrenamiento los SLM pueden comenzar a partir del millón de parámetros.

¹³ Thomson Reuters CoCounsel Tests Custom LLM from OpenAI, Broadening its Multi-Model Product Strategy <https://bit.ly/3ZSI26q>

La irrupción de los Agentes IA

El diseño de agentes IA será otro de los usos transformadores de la IA relevante en este 2025. Estos agentes de inteligencia artificial son programas o sistemas autónomos diseñados para realizar tareas específicas como interactuar con usuarios o tomar decisiones en diferentes dispositivos de manera automática. Utilizan algoritmos de *machine learning* y procesamiento de lenguaje natural (NLP, por sus siglas en inglés) para entender, responder y adaptarse al entorno en el que operan. Pueden estar diseñados para tareas simples, como responder preguntas frecuentes, o para funciones complejas, como el análisis de datos o la moderación de redes sociales. Son aptos para automatizar tareas y procesos de manera autónoma y continua, permitiendo optimizar cientos de procesos.

Una vez entrenados, los agentes son capaces de interpretar entradas de texto o de voz, identificando el contexto y el significado de las preguntas o solicitudes. A partir de ahí seleccionan la respuesta o acción más adecuada según sus algoritmos de predicción y el objetivo programado para el agente en cuestión. Estos se retroalimentan de las propias interacciones con usuarios y aprenden de los resultados de sus acciones previas, siendo capaces de afinar sus respuestas o acciones.

The Washington Post utiliza su agente Heliograf para crear informes de deportes, resultados electorales y actualizaciones en eventos, en tiempo real. Este agente redacta y publica automáticamente contenido basado en datos predefinidos. *Associated Press* (AP) también utiliza la IA para generar informes financieros y deportivos, permitiendo cubrir más eventos de manera rápida y eficiente sin intervención humana en las redacciones más rutinarias.

En cuanto a la generación de contenidos, *Bloomberg* ha desarrollado Cyborg, que ayuda a los periodistas a analizar informes financieros y redactar borradores iniciales. La herramienta extrae datos y los presenta en un formato inicial que luego los periodistas pueden revisar y mejorar. Los agentes de la IA pueden operar 24/7, procesar grandes volúmenes de datos y generar contenido en tiempo real sin intervención humana constante, lo que facilita la cobertura de más eventos y temas de forma escalable. Se prevé por tanto que su desarrollo y uso sea exponencial durante los próximos meses.

Uno de los campos en donde la "IA agéntica" puede ser más disruptiva es en el ámbito del periodismo de datos y de investigación. Los investigadores Veerbeek y

Diakopoulos¹⁴ han desarrollado un sistema formado por tres agentes de la IA que trabajan de forma colaborativa. Cada uno de ellos adopta un rol diferenciado: un analista de datos, un periodista de investigación y un editor. Este equipo automatizado procesa datos a través de cuatro etapas principales: generación de preguntas, planificación analítica, ejecución e interpretación, y recopilación y presentación de conclusiones en una "hoja de sugerencias" de posibles líneas de investigación periodística.

Este enfoque ya ha sido usado en diversos proyectos, mostrando buenos resultados en validez y relevancia (80-90%), aunque con precisión baja (34%), lo que subraya la necesidad de revisión humana. Su objetivo no es reemplazar el juicio humano sino complementarlo, ofreciendo nuevas perspectivas. El equipo de agentes fue puesto a prueba en cinco proyectos reales y complejos de periodismo de datos de investigación, que habían sido nominados a premios. Según manifiestan sus autores: *"los resultados muestran que el proceso estaba sacando a la luz pistas con potencial noticioso que no estaban incluidas en el informe original."* Y concluye el informe que *"esto significa que existe el potencial de informar sobre nuevas líneas de investigación para una nueva cobertura."*¹⁵

14 How Teams of AI Agents Could Provide Valuable Leads For Investigative Data Journalism <https://bit.ly/4jc0no6>

15 Agentic AI workflow may offer a solution for investigative journalism <https://bit.ly/3VNNNSFe>

Los agentes han demostrado ser también una herramienta eficiente en la atención al cliente, como lo evidencia su implementación en Medien Hub Bremen-Nordwest para mejorar el soporte a sus suscriptores de impresión. Este sistema utiliza un bot de la IA integrado con la base de datos de la empresa, lo que le permite identificar a los clientes por su número de teléfono¹⁶. El bot gestiona automáticamente tareas como el registro de quejas y la notificación de retrasos en la entrega de periódicos. Inicialmente diseñado para manejar el 20% de las llamadas, el sistema ha superado todas las expectativas al gestionar más del 30% y con tendencia a alcanzar el 40%.

La combinación entre humanos e IA redefine cómo será la creación colaborativa en el futuro. En estas primeras etapas de la incorporación de la IA en las redacciones, no se busca reemplazar la función del periodista sino potenciarlo, ayudándole a descubrir historias ocultas en datos complejos. Este modelo plantea un futuro en el que las máquinas y las mentes humanas se complementan para elevar el impacto y alcance del periodismo de investigación.

El ecosistema de la IA Gen probablemente se expandirá a través de un conjunto de agentes y multi agentes que serán capaces de realizar tareas complejas que mejorarán sustancialmente la eficiencia y precisión, abriendo una infinidad de posibilidades, que según los expertos llevará la IA a una nueva dimensión.

La incorporación de la IA en las redacciones no busca sustituir a los periodistas, sino potenciar su capacidad, ayudándole a descubrir historias en datos complejos. La premisa es avanzar hacia un modelo de creación colaborativa, en el que máquinas y mentes humanas se complementen para elevar el periodismo de investigación.



¹⁶ 7 news companies detail how AI helps them better serve customers <https://bit.ly/4fvR0wg>

Tendencias para un 2025 de múltiples oportunidades para los medios



Andrés Rodríguez

Presidente de ARI, Asociación de Revistas y de SPAINMEDIA, Editor de Forbes, Tapas, Nautik y Highxtar

Después de un año de desafíos con el auge de la IA, la madurez de la publicidad digital y los retos de navegar en un mundo 'post-cookie', el panorama continúa siendo apasionante en 2025. Pero donde hay obstáculos hay oportunidades y surgen esperanzas renovadas para la industria editorial.

El poder disruptivo de la inteligencia artificial marca el futuro inmediato de los medios. La IA se hará cargo de la mayoría de los trabajos rutinarios y guiará el pensamiento estratégico, mejorará las prácticas comerciales y los resultados de los editores pero, en paralelo, confiamos en la unión colectiva de todas las industrias creativas para proteger la propiedad intelectual y los contenidos originales de calidad.

La personalización del contenido se perfila como una de las tendencias más importantes para 2025. Con el auge de la IA y el aprendizaje automático, las plataformas de medios podrán ofrecer contenido más adaptado a los

intereses individuales de cada usuario. Esta tendencia no solo mejorará la experiencia del usuario, sino que también aumentará el compromiso y la fidelidad del público.

En una era donde la veracidad y la precisión de la información son cruciales, el periodismo de datos se consolidará como una herramienta esencial. Utilizando grandes volúmenes de datos, los periodistas podrán ofrecer reportajes más profundos, analíticos y basados en hechos. Esta tendencia responderá a la creciente demanda de transparencia y credibilidad en los medios.

Los podcasts seguirán incrementando su popularidad, con más audiencia y más variedad de temas. Los podcasts ofrecen una forma de contenido accesible y conveniente, lo que los convierte en una herramienta valiosa tanto para creadores de contenido como para anunciantes.

La realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (AV) se proyectan como

tecnologías que transformarán la manera en que consumimos contenido, ya están comenzando a integrarse en la narrativa mediática, ofreciendo experiencias inmersivas que pueden atraer a audiencias más jóvenes y tecnológicamente avanzadas. AR y AV también ofrecerán oportunidades innovadoras de publicidad interactiva.

Por su parte, las publicaciones en papel se centrarán en las audiencias de calidad: el papel sigue siendo muy relevante a pesar de la revolución digital, imprescindible para muchos lectores fieles. Las publicaciones en papel son más atractivas e incluso más confiables, el medio físico seguirá ofreciendo a los anunciantes inventarios especiales para la construcción de marca.

Será un nuevo año vibrante para los medios y especialmente para los editores de revistas: adaptarnos a los cambios y a las nuevas tendencias es nuestra especialidad.

Entre demandas y alianzas anda el juego

Si 2024 se cerró con el anuncio de acuerdos entre las compañías de la IA y los medios líderes de cada país, es más que probable que durante todo 2025 se sucedan nuevas alianzas entre otras cabeceras de menor tamaño, poniendo de manifiesto la creciente relevancia de los contenidos de calidad. Sin embargo, esta tendencia no será ajena a los litigios en marcha y a la aplicación de la nueva normativa que regule las relaciones entre los medios y las plataformas de la IA en el futuro. Por otra parte, se espera una intensa competencia entre las principales compañías propietarias de los modelos de lenguaje que dan soporte a las soluciones de la IA, y que buscan consolidarse como líderes del mercado, como ya está sucediendo con las plataformas de *streaming*.

03

La inteligencia artificial está transformando no solo el ámbito tecnológico y empresarial sino también el legal. El marco actual de licencias, esencial para regular el uso de contenido, enfrenta una evolución significativa impulsada por la IA. A diferencia de los modelos tradicionales de licenciamiento, las normativas dirigidas a regular contenido generado o modificado por inteligencia artificial suelen operar en una "zona gris" legal, ya que las leyes aún no se han adaptado completamente a las particularidades de esta nueva realidad. Aunque en los últimos años se han intentado dar pasos importantes hacia la consolidación de marcos legales, en el ámbito de la propiedad intelectual y los derechos de autor no existe todavía una solución definitiva ni un consenso amplio sobre cómo regular específicamente el contenido generado por la IA. Este vacío normativo plantea desafíos significativos, ya que, en muchos países, los tribunales aún no han sentado precedentes claros que permitan aplicar el marco regulatorio preexistente a estos casos emergentes.

A nivel global, es evidente la necesidad de decisiones judiciales y de regulación específicas que definan los límites y alcance de los derechos de autor cuando se trata de la IA. Los litigios en marcha sobre el uso de contenido protegido por modelos de la IA impactarán en las distintas jurisdicciones de una u otra forma. Sin embargo, es previsible que sea un proceso largo e incierto, debido a la rápida evolución de las tecnologías y a las

innumerables posibilidades y casuística que se puedan presentar. Sin olvidar los acuerdos de colaboración que de forma sobrevenida vayan cerrando las plataformas con los medios, por lo que encontrar un consenso que satisfaga a todos los agentes no será inmediato.

En definitiva, la regulación del contenido generado por la IA va a ser durante mucho tiempo un ámbito de intenso debate y en permanente evolución, que se irá modulando en la medida en que surjan nuevas normativas y se conozcan los fallos judiciales de los actuales litigios. A medida que estas cuestiones se vayan resolviendo, tanto los medios de comunicación como las plataformas de la IA tendrán que adaptar sus prácticas y estrategias a un entorno legal en constante cambio. En este sentido, el año 2025 va a ser especialmente interesante porque, en gran medida, se irán consolidando las bases jurídicas de la IA con relación al uso de los contenidos de los medios de comunicación.

La regulación del contenido generado por la IA generará intensos debates, que previsiblemente evolucionarán en la medida que surjan nuevas normativas y se conozcan los fallos judiciales de los actuales litigios. Como consecuencia, tanto los medios como las propias plataformas de la IA deberán adaptarse a un entorno legal en constante cambio.



Resoluciones y nuevas acciones legales

Como es sabido, el entrenamiento de los modelos de lenguaje, como su propio nombre indica, requiere ingentes cantidades de datos. Durante esta etapa de entrenamiento del modelo, el uso de dichos datos se realizó, casi sin excepción, sin el conocimiento ni consentimiento de los propietarios de esos contenidos. Con el lanzamiento público de las diversas herramientas de la IA Gen, hace ahora apenas dos años, las empresas de medios se percataron de que muchos de estos modelos habían utilizado de facto sus contenidos para el entrenamiento de sus modelos sin su autorización.

Las disputas legales sobre el uso de datos para entrenar modelos de lenguaje están comenzando a tener un impacto significativo en la industria de la inteligencia artificial. La más significativa es la interpuesta en 2023 por *The New York Times vs. OpenAI* y Microsoft. El periódico acusó a las plataformas de IA de utilizar contenidos de sus artículos, incluidos los de pago, para entrenar modelos como ChatGPT, sin autorización ni remuneración de los mismos. La demanda exige una compensación significativa y podría marcar un precedente legal importante sobre el uso de datos para entrenar la IA. Actualmente, el caso se encuentra en

una etapa preliminar, con el NYT buscando pruebas que demuestren el alcance del uso indebido de sus materiales en el entrenamiento de los modelos de la IA. Las discusiones legales están centradas en determinar si el uso de estos contenidos por OpenAI puede calificarse como “uso legítimo” bajo las leyes de derechos de autor de EE.UU., lo que dependerá de factores como el propósito y la naturaleza del uso, la cantidad del material utilizado y el impacto económico para el medio propietario de los derechos.

Las controversias legales contra OpenAI se sucedieron antes de finalizar 2024 destacando el caso de *The Intercept* contra la empresa. En este caso, se alega que OpenAI usó artículos de *The Intercept* en el entrenamiento de modelos como ChatGPT, sin obtener permiso y además eliminó la información de autoría de dichos artículos, lo que podría contravenir la Ley de Derechos de Autor del Milenio Digital (DMCA) de 1998. Esta ley prohíbe la eliminación de datos de identificación como el nombre del autor, términos de uso o el título de una obra digital.

El juez federal de Nueva York que lleva el caso, había tomado inicialmente la decisión de permitir que la

demanda continuara en los tribunales, después de que OpenAI intentara desestimarla junto con otras demandas de editores digitales. Sin embargo, antes de finalizar 2024 desestimó la demanda de *The Intercept* contra OpenAI, señalando que la empresa no había distribuido intencionalmente copias de sus artículos con la información eliminada de forma ilícita. También se desestimaron las demandas similares contra Microsoft. Este fallo marca un punto de inflexión en la serie de litigios y podría influir en futuras acciones legales sobre el uso de materiales protegidos en la IA.

Alden Global Capital, empresa propietaria de cabeceras como *Chicago Tribune* o *Boston Herald* y otros periódicos locales también tiene abiertos litigios con Open AI argumenta que los datos extraídos para entrenar sus modelos violan derechos de autor y perjudican la viabilidad económica de los medios. Por su parte, autores como Nicholas Basbanes y Nicholas Gage presentaron a comienzos de 2024 una demanda colectiva en un tribunal federal de Manhattan, alegando que sus obras fueron utilizadas para entrenar modelos de la IA sin compensación.¹⁷

21

¹⁷ OpenAI y Microsoft enfrentan demanda por violar derechos de autor <https://bit.ly/404dOgT>

Pero, las demandas no se limitan a OpenAI. *The New York Times* también ha dirigido su atención a Perplexity, una empresa especializada en búsquedas basadas en inteligencia artificial. Por su parte, Dow Jones, la compañía propietaria de medios como *The Wall Street Journal*, ha demandado a Perplexity por supuestas violaciones de derechos de autor. En respuesta, la compañía ha propuesto implementar modelos de compensación para los editores cuyos contenidos hayan sido utilizados en el entrenamiento de sus algoritmos. Ante el aumento de conflictos, Perplexity comenzó en 2024 a firmar acuerdos de licencia con diversos editores, comprometiéndose a realizar pagos a los proveedores de contenido que alimentan sus algoritmos.

Además, la empresa ha anunciado que compartirá con los editores los ingresos publicitarios generados, ofreciendo una compensación continua. Su fundador, Aravind Srinivas, compara este modelo de negocio con el de Spotify, donde los artistas reciben una parte de los ingresos generados por la plataforma gracias a sus contribuciones¹⁸. En pocas semanas el buscador de la IA comenzó a firmar una serie de acuerdos con importantes editores como *TIME* y *Fortune*, lo que podría señalar un cambio significativo en la relación entre las plataformas de inteligencia artificial y los medios de comunicación.

Este avance hacia modelos de ingresos compartidos tiene el potencial de establecer un precedente en el sector, aliviando tensiones legales y promoviendo una relación económica menos desequilibrada entre los creadores de contenido y las plataformas tecnológicas.

En Europa GEMA, la sociedad de gestión colectiva de los derechos de autor en Alemania, ha presentado una demanda pionera¹⁹ contra OpenAI. La acción legal interpuesta en noviembre de 2024 ante el Tribunal Regional de Múnich acusó a OpenAI de reproducir sin licencia letras de canciones protegidas del repertorio de sus 95.000 miembros para entrenar su modelo de lenguaje, ChatGPT. Según la denuncia, OpenAI habría utilizado obras protegidas, incluidas letras de canciones alemanas, sin compensar a sus autores. La entidad alemana encargada de la defensa de los derechos de autor quiere demostrar que OpenAI ha empleado de manera sistemática este contenido en el entrenamiento de sus sistemas, infringiendo los derechos de autor.

El objetivo de la demanda es conseguir que los autores reciban el pago correspondiente por el uso de sus obras, ya que el chatbot puede reproducir letras originales al responder instrucciones simples, evidenciando que dichas canciones fueron utilizadas en su desarrollo sin licencia previa.



18 Perplexity CEO Proposes Revenue Deals for Publishers After Lawsuit <https://www.wsj.com/tech/ai/perplexity-ceo-proposes-revenue-deals-for-publishers-after-lawsuit-b0fa09a0?st=Ty3QVv>

19 GEMA files model action to clarify AI providers' remuneration obligations in Europe <https://www.gema.de/en/w/gema-files-lawsuit-against-openai>

Como se puede observar, muchos son los litigios en marcha. Un buen número de ellos probablemente se resuelvan o queden encaminados a lo largo de 2025. El desenlace de estos casos, y otros más o menos similares, podrían definir el marco de relación futura entre las plataformas de la IA y los medios de comunicación.

A partir de estas demandas se está dilucidando si, como sostienen OpenAI y otras compañías de la IA, el «uso justo» de contenido público protegido por derechos de autor, les ampara para entrenar sus modelos, ya que les permite desarrollar tecnologías más efectivas. Sin embargo, estudios realizados por organizaciones como Fairly Trained y la startup 273 Ventures ponen de manifiesto que es posible entrenar modelos de IA sin usar materiales protegidos. Según sus investigaciones es *“viable construir IA de forma ética, empleando sólo datos de dominio público o con licencia, lo que podría cambiar las prácticas en la industria y reducir los riesgos legales”*²⁰.

Si las demandas de las empresas titulares de los derechos sobre contenidos prevalecen, las tecnológicas podrían verse obligadas a licenciar explícitamente los datos utilizados, estableciendo nuevas prácticas para evitar

litigios similares en el futuro. Por el contrario, si OpenAI gana, podría consolidarse el uso de contenidos protegidos bajo interpretaciones específicas del “uso legítimo”, lo que reforzaría la libertad para emplear datos en ciertos contextos sin necesidad de obtener permisos previos. Este proceso no solo tendrá implicaciones legales sino que también afectará a la sostenibilidad económica de los medios y creadores y, por tanto, también tendrá impacto sobre las estrategias de crecimiento de las plataformas de la IA.

El resultado de los numerosos litigios marcará de forma decisiva el futuro de la relación entre los medios de información y las compañías tecnológicas. Y, más allá, también puede tener impacto sobre la propia sostenibilidad económica de los medios y los creadores de contenido y, de la misma forma, sobre las estrategias de crecimiento de las plataformas de la IA.



20 Entrenar modelos de IA sin violar derechos de autor es posible y esta es la prueba <https://es.wired.com/articulos/entrenar-modelos-de-ia-sin-violar-derechos-de-autor-es-posible-y-esta-es-la-prueba>

Más pactos y nuevas alianzas

Mientras los tribunales dilucidan los pleitos en marcha, un buen número de empresas de medio mundo como Associated Press, Axel Springer, *El País* o *Le Monde* por citar solo unos pocos ejemplos, han optado por acuerdos de licencia con OpenAI. La estrategia de alianzas puede ser una solución más pragmática para evitar los prolongados y engorrosos conflictos legales. Actualmente, ésta parece ser la opción más adoptada. A finales de 2024, al menos 15 grupos editoriales de todo el mundo habían anunciado acuerdos con OpenAI para permitir el uso de los contenidos de sus periódicos y revistas en el entrenamiento de su modelo.

El grupo de revistas Hearst fue uno de los últimos en anunciar un acuerdo de esta naturaleza para sus cabeceras periodísticas -más de 40 periódicos, entre los que se encuentran *San Francisco Chronicle*, *Houston Chronicle*, etc. y revistas como *Esquire*, *Cosmopolitan*, *ELLE*, *Runner's World* o *Women's Health*.

Jeff Johnson considera que el acuerdo con OpenAI permitirá que el contenido aportado por *Hearst Newspapers* contribuirá a "generar resultados más oportunos y relevantes".²¹

El contenido de *Hearst* en ChatGPT incluirá citas apropiadas y enlaces directos, proporcionando transparencia y fácil acceso a las fuentes originales de Hearst.

Por su parte, el resto de plataformas han comenzado también a firmar acuerdos de colaboración en este sentido. Es el caso de Meta, que finalizó el año con el primer acuerdo con *Reuters*²² con el objetivo de licenciar contenidos para su bot conversacional. Es previsible que durante 2025 Meta impulse una estrategia de alianzas con medios europeos para disponer de contenidos de calidad que enriquezcan su chatbot.

En España, PRISA Media cerraba 2024 firmando un acuerdo con Perplexity, el motor de búsqueda de IA conversacional, para compartir ingresos publicitarios generados por anuncios en la plataforma. Este acuerdo se inscribe en el Programa de Editores de Perplexity, cuyo objetivo es colaborar con medios internacionales para monetizar los contenidos previamente utilizados en el entrenamiento de sus modelos LLMs. Además, los socios podrán integrar motores de respuestas personalizadas en sus sitios web, limitando las respuestas a su propio contenido. A este programa se han ido incorporando un gran número de cabeceras

A medida que la IA Generativa madura, es fundamental que el periodismo creado por periodistas profesionales esté en el centro de todos los productos de IA.

internacionales como *The Independent*, *Los Angeles Times*, *Mexico News Daily*, *Stern* y *NTY de RTL*, *ADWEEK* y *Blavity*. Entre los socios iniciales del programa están *TIME*, *Der Spiegel*, *Fortune*, *Entrepreneur*, *The Texas Tribune* y *WordPress.com*. Según Mark Howard, COO de *TIME*, "esta colaboración refuerza el compromiso con el periodismo confiable y la innovación tecnológica."²³

En el ámbito de la compensación, están surgiendo otras iniciativas innovadoras como ProRata.ai en el Reino Unido, una plataforma diseñada para atribuir y compensar a los propietarios de contenido²⁴. ProRata identifica el material de origen y distribuye los ingresos generados entre las empresas tecnológicas que lo utilizan y los editores que lo crean. Este modelo tiene el potencial de fomentar un ecosistema informativo más equitativo, donde el periodismo de calidad es recompensado de manera justa y se incentiva la producción de contenidos precisos y fiables.

24

²¹ Hearst and OpenAI Announce Strategic Content Partnership <https://www.hearst.com/-/hearst-and-openai-announce-strategic-content-partnership>

²² Meta Platforms to use Reuters news content in AI chatbot <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/meta-platforms-use-reuters-news-content-ai-chatbot-2024-10-25/>

En este sentido, las principales organizaciones de medios británicas, representadas por DMG Media, han firmado un acuerdo comercial con esta, invirtiendo en una participación accionarial. Con este movimiento, estas empresas se unen al esfuerzo por reconocer y compensar a los creadores de contenido en la era de la IA Generativa. ProRata cuenta con el respaldo de importantes actores del sector en el Reino Unido, como Sky News, Guardian Media Group y DMG Media, y su enfoque busca garantizar que editores y creadores reciban una compensación justa basada en el uso que las plataformas de inteligencia artificial hagan de sus contenidos. Según los firmantes de esta iniciativa, este es un paso crucial hacia una atribución más precisa y transparente, que podría abrir nuevas fuentes de ingresos para los editores de noticias, revalorizando el contenido de calidad en un entorno cada vez más dominado por la tecnología.

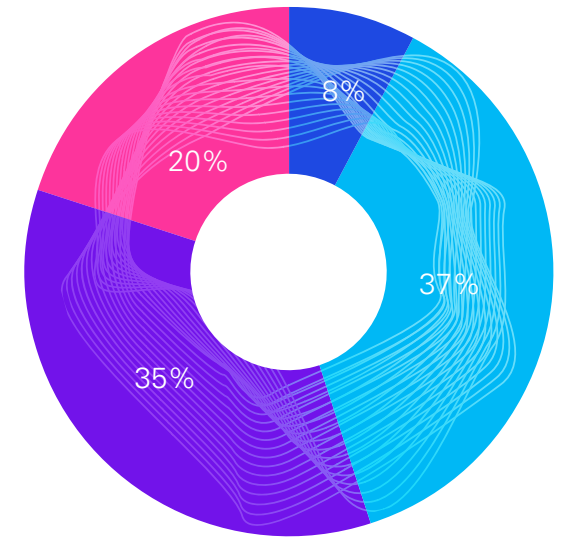
Sin embargo, no todos los medios están dispuestos a llegar a acuerdos. Jim Mullen, el director ejecutivo de Reach, el conglomerado de medios locales más grande del Reino Unido, comunicó en marzo de 2024 que no tenían abierta ninguna negociación con compañías de inteligencia artificial. Además, instó a otros editores a evitar acuerdos prematuros para que la industria

afrontase este reto de forma unificada. Mullen recordó los problemas que surgieron hace una década con los motores de búsqueda, cuando se les dio acceso sin restricciones, generando a los medios dependencia del tráfico de referencia y subrayó que *“el contenido producido es valioso y debería licenciarse o gestionarse de manera estructurada para informar adecuadamente a la IA y los mercados abiertos.”*²⁵

La necesidad de las plataformas de disponer de datos de valor que enriquezcan y entrenen sus modelos es una oportunidad clave para los medios propietarios de datos de calidad, fundamentales para transformar la monetización y distribución de contenidos. Acuerdos como los de OpenAI, Meta o Perplexity abren nuevas vías de ingresos para los medios y podrían constituir una oportunidad para fortalecer el valor del periodismo de calidad.

Al valorar un potencial acuerdo económico con grandes plataformas tecnológicas, solo el 8% de los encuestados cree que generaría un impacto en sus ingresos lo suficientemente relevante como para reencauzar su viabilidad económica.

¿Cómo valora el impacto que tendría un potencial acuerdo económico de su medio de información con grandes plataformas tecnológicas propietarias de herramientas de IA para que estas puedan emplear sus contenidos?



- Generaría ingresos con impacto relevante para reencauzar la viabilidad económica de la organización
- Generaría ingresos, pero no con un impacto relevante suficiente como para reencauzar la viabilidad económica de la organización
- Generaría ingresos, pero reforzaría el posicionamiento competitivo de las plataformas, en detrimento nuestro
- No tengo una visión clara sobre el impacto que podría suponer para mi organización

23 Presentamos el Programa de Editores de Perplexity <https://www.perplexity.ai/es-es/hub/blog/introducing-the-perplexity-publishers-program>

24 Major UK Media Organizations Join ProRata’s Movement to Credit and Compensate Content Owners in the Age of Generative AI <https://bit.ly/4f3yPOQ>

25 Who’s suing AI and who’s signing: Publisher deals vs lawsuits with generative AI companies <https://bit.ly/4jglXrA>

En este sentido, al ser cuestionados por el impacto que podría tener un potencial acuerdo económico de su medio con grandes plataformas tecnológicas, la mayoría de los encuestados afirman que, pese a generar ingresos, tendría consecuencias a valorar. En este sentido, el 37% considera que la generación de ingresos no tendría un impacto suficiente como para reencauzar su viabilidad económica, y el 35% cree que, pese a impactar en los ingresos, supondría un detrimento para los medios al reforzar el posicionamiento positivo de las plataformas.

Sin embargo, la experiencia de la última década en el ámbito de los medios de información apunta a que la dependencia de las plataformas tecnológicas podría limitar el control sobre los contenidos y por tanto de sus ingresos, replicando los problemas de subordinación que los medios han experimentado con buscadores y redes sociales. Además, la falta de consenso en la industria puede fragmentar los esfuerzos para establecer normas comunes, debilitando la posición negociadora de los editores.

Para que la disrupción de la IA Generativa sea equitativa para los medios, será crucial establecer acuerdos justos, que en gran medida se conseguirán si existe unidad del sector que garantice la protección de los derechos de los creadores frente a las grandes tecnológicas propietarios de los modelos.



Guerra de plataformas de IA

Con la aparición de *startups* especializadas como OpenAI, Anthropic y Perplexity, las plataformas tradicionales se han visto obligadas a intensificar sus estrategias para competir en el creciente mercado de la inteligencia artificial. Apple, Meta o Amazon han acelerado la integración de IA en sus respectivos ecosistemas. Apple Intelligence lo ha hecho en todos sus dispositivos, Amazon con Rufus, Meta con su modelo de código abierto (*open source*), sin olvidar Gemini de Google o Copilot de Microsoft.

Pero cada uno con estrategias marcadamente diferentes. Sin duda, Microsoft y Google han protagonizado en los últimos años la batalla por la supremacía en el campo de la IA. Microsoft ha tomado la delantera gracias a su asociación estratégica con OpenAI, lo que le ha permitido integrar tecnologías como ChatGPT y DALL·E en productos ampliamente utilizados como Office 365, Azure y Bing, aprovechando además su privilegiado posicionamiento en el mundo empresarial. Por su parte, Google, aunque fuera pionera en el desarrollo de tecnologías fundamentales de IA, se ha enfrentado a desafíos en la implementación y comercialización de sus avances. Algunas de sus apuestas como Bard, no lograron el impacto esperado en comparación con las soluciones de sus competidores.

A pesar de esto, conserva una ventaja en términos de talento, datos y posición de mercado. La competencia sigue abierta y el próximo gran avance en IA podría redefinir el liderazgo en esta carrera tecnológica.

Uno de los ámbitos más relevantes en el escenario de la inteligencia artificial es el de las búsquedas, donde parece que todas las plataformas se están preparando para una competencia feroz. El futuro de las búsquedas no solo cambiará la forma en que accedamos a los contenidos en Internet sino que también transformará profundamente el modelo de negocio más importante de la era digital hasta ahora. Por esta razón, todas las plataformas están maniobrando estratégicamente para posicionarse y competir en este nuevo entorno. En este sentido, Meta estaría planeando presentar durante 2025 su propio motor de búsqueda de inteligencia artificial como parte de su plataforma Meta AI, con el objetivo de reemplazar las operaciones de búsqueda actuales que dependen de Google y Bing²⁶. De esta forma Meta podría independizarse de las fuentes tradicionales, alineándose con la tendencia hacia herramientas de IA más avanzadas y alejándose de motores de búsqueda tradicionales como Google, que han dominado desde los inicios de Internet.

Posibles conflictos internos: implicar a los equipos y alinear estrategias

Los acuerdos cerrados por los editores con las plataformas tecnológicas han generado cierto malestar entre los periodistas de *The Atlantic*, *Business Insider* y *Vox Media*, entre otros medios. Los enfrentamientos entre la dirección y los sindicatos se acelerarán. El despliegue de las herramientas de inteligencia artificial ha despertado el recelo de las redacciones que suelen ser las más afectadas por las malas decisiones tomadas por las organizaciones.

En el debate de la compensación justa, la controversia se extiende a los propios periodistas. En algunas redacciones de importantes publicaciones como *The Atlantic* y *Vox*, se ha generado una gran incertidumbre entre los periodistas, especialmente en lo que se refiere a cuestiones como la transparencia, equidad y posibles impactos laborales.

Y aunque los responsables encargados de las negociaciones y acuerdos consideran que estas asociaciones representan una oportunidad para modernizarse, sindicatos y un amplio número de periodistas temen que se subestime el valor de su trabajo periodístico. En este sentido, algunas voces insisten en que los términos financieros podrían resultar más favorables para las empresas tecnológicas que para los editores, y en particular para los periodistas²⁷.

27

²⁶ The AI Search Wars Are Heating Up <https://bit.ly/3BKaFea>

²⁷ 'What's in it for us?' journalists ask as publications sign content deals with AI firms <https://bit.ly/41MOYGA>

El futuro del periodismo: entre algoritmos y transparencia



Juan Zafra

Director General de Club
Abierto de Editores (CLABE)

Dos grandes avances, uno tecnológico y otro legislativo, van a condicionar la evolución de los medios en el futuro inmediato. El primero está relacionado con la implementación de la inteligencia artificial (IA) en toda la cadena de valor de los contenidos -desde su creación a la distribución personalizada entre los usuarios-; el segundo, con la entrada en vigor del Reglamento Europeo de Libertad de Medios (EMFA, por sus siglas en inglés) y las medidas de transparencia que impone en todos los países miembros sobre la propiedad de los medios, sus fuentes de ingresos, la medición de audiencias y el reparto de la publicidad institucional, entre otras.

La IA se presenta como un factor clave en la generación de oportunidades y sinergias de negocio, eficiencia y ahorro de costes; en el desarrollo de nuevas estrategias -hacia la personalización de los contenidos y la monetización del fondo editorial- y de modelos de negocio -desde la suscripción segmentada y personalizada hasta la

distribución en tiempo real-; y también en aspectos éticos y de responsabilidad social de las empresas del sector.

En un ecosistema mediático en constante evolución, el uso de herramientas de la IA plantea preguntas críticas sobre la transparencia, la trazabilidad y la precisión en la información. Si hablamos de una “primavera de la IA” también podemos referirnos a un momento crítico en lo que respecta a la responsabilidad de los editores y de los profesionales del periodismo sobre el tratamiento de la información, tanto en la producción de los contenidos como en la obtención y tratamiento de datos sobre la audiencia y sus preferencias.

Son tiempos de posverdad, en los que la veracidad de los contenidos y la honestidad de los profesionales del periodismo recobran un valor incalculable para la sostenibilidad del negocio editorial, la estabilidad democrática y la función social de informar, formar y entretener a la ciudadanía.

En ese marco se hacen especialmente relevantes las relaciones con las plataformas digitales -productoras, generadoras, agregadoras y distribuidoras de contenidos tanto editoriales como ciudadanos y de la IA- y las medidas de autorregulación y de regulación para el hipersector de la información y de la comunicación.

La aprobación del EMFA, que regula la prestación de servicios de medios de comunicación en toda la Unión Europea, pretende crear un espacio en el que se proteja el pluralismo de los medios, se pongan límites a la previsible concentración empresarial y se haga frente común a la desinformación y la injerencia, tanto pública como privada, en la línea editorial de los medios. La norma europea se refiere también a la necesaria transparencia en el sector, un factor clave para la competencia en igualdad de condiciones y para la salud de cualquier sector económico con impacto social en democracia.

Ética y gobernanza de la IA

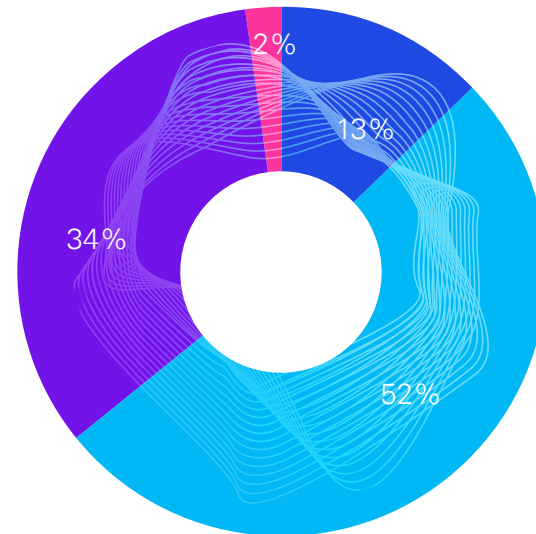
El uso de la IA puede enriquecer el periodismo, pero requiere de una buena gobernanza para que su correcto uso dentro de las organizaciones periodísticas protejan derechos fundamentales como la diversidad cultural, los derechos de los trabajadores, la transparencia y el respeto a los usuarios. Para abordar estos desafíos es necesario encontrar un marco de relación con las plataformas y una estrategia para que su incorporación no impida un uso responsable de las herramientas.

La Gobernanza de la IA

El efecto disruptivo que significa la entrada de la inteligencia artificial en las redacciones hace necesario que las organizaciones periodísticas implementen una gobernanza de la IA que gestione eficazmente su uso responsable y minimice riesgos. Esta gobernanza implica establecer políticas claras y procesos de supervisión que aseguren el uso ético y legal de la IA, que protejan la integridad de la información y respeten los derechos de autor y la privacidad. Con una adecuada gobernanza, las organizaciones pueden aprovechar la IA para mejorar la eficiencia y la innovación, al tiempo que mantienen la confianza del público y cumplen con los estándares de calidad.

Esta gobernanza de la inteligencia artificial en los medios de comunicación implica establecer políticas, estrategias y marcos éticos para gestionar su uso en las redacciones y en el resto de su organización de manera responsable y eficaz. Dado el creciente interés por aprovechar la IA en tareas como la generación de contenido, análisis de datos y personalización de la experiencia del usuario, muchas empresas de medios están desarrollando equipos dedicados en exclusiva a la coordinación, implementación y supervisión de su uso en la elaboración de noticias con una perspectiva ética.

¿Cómo considera el grado de madurez de su compañía en términos de creación y establecimiento de un marco claro de ética y gobernanza de la IA en su organización?



- Alto, ya contamos con un modelo maduro en este ámbito
- Tenemos en curso iniciativas para comenzar a aplicar este tipo de medidas
- Vamos a comenzar a aplicar estas iniciativas, pero prácticamente aún no hemos comenzado
- No, no consideramos necesarias este tipo de iniciativas

Los medios de información son conscientes de la necesidad de contar con un marco de ética y gobernanza de la IA. Aunque la mayoría no cuenta con un modelo maduro por el momento, cuentan con iniciativas en curso o prevén comenzar a aplicarlas en el corto plazo.

Pese a que la mayoría de los medios de información encuestados cuentan con herramientas de inteligencia artificial generativa ya implantadas en la organización o prevén hacerlo en el corto plazo, solo un 13% reconocen contar con un modelo de gobernanza maduro. Sin embargo, la mayoría (52%) está adoptando iniciativas para poner en marcha medidas en este ámbito, y el 34% van a comenzar a aplicarlas, aunque reconocen estar en una fase muy inicial de este proceso.

Uno de los referentes, pionero en el campo de la gobernanza de la IA, es *The New York Times*, que creó un equipo especializado en IA para asegurarse de que esta tecnología se utilice de manera responsable en sus procesos de redacción y edición. Este equipo trabaja en la evaluación de herramientas de IA para automatizar tareas administrativas,



analizar patrones en grandes volúmenes de datos y proporcionar recomendaciones de contenido. Además, se encarga de definir límites éticos para evitar el uso de IA en la creación de artículos y garantizar que las decisiones editoriales sigan estando en manos humanas. Esto permite que el medio aproveche los beneficios de la IA sin comprometer la calidad ni la integridad de sus contenidos.

Desde junio de 2023, *The Guardian* dispone de una estrategia²⁸ para regular internamente el uso de herramientas de IA Gen, basado en tres principios clave que ponen de manifiesto un doble compromiso: la transparencia con sus lectores y el respeto por los derechos de los creadores de contenido.

En primer lugar, el uso de la IA estará centrado en beneficiar a los lectores, y requerirá supervisión humana. Se permitirá su aplicación en el ámbito editorial sólo si contribuye a la creación y distribución de periodismo original. *The Guardian* se compromete a ser transparente con sus lectores cuando se utilicen elementos generados por IA y a tomar medidas que prevengan los sesgos presentes en los modelos y sus datos de entrenamiento. El segundo principio se focaliza en la misión, y en los beneficios que aporta al equipo y a la organización. El

medio utilizará la IA Generativa para apoyar tanto el periodismo como las operaciones internas, siempre que mejore la calidad y siempre alineada con la misión principal del periódico: ofrecer periodismo serio y responsable. Y por último el compromiso con el respeto a los creadores y propietarios de derechos sobre contenidos. *The Guardian* reconoce que muchos modelos de IA utilizan material que ha sido recopilado sin el consentimiento de sus creadores. Por ello, evaluarán las herramientas de IA que vayan a incorporar respetando los derechos de los creadores.

En el diseño de la estrategia de uso de la IA la revista *WIRED* prioriza la ética y la transparencia, comprometiéndose a no publicar textos generados por IA, a menos que sea imprescindible para la historia, en cuyo caso lo comunicará de forma clara y visible. Además, *WIRED* se compromete a no utilizar la IA para editar artículos, ya que en su opinión "la edición requiere un juicio que la IA no puede realizar"²⁹. Sin embargo, podría usarse para generar ideas para crear historias, pero la evaluación final siempre quedará en manos de los humanos. También considera que se puede usar la IA como herramienta de investigación, siempre que los periodistas verifiquen la información contrastando las

31

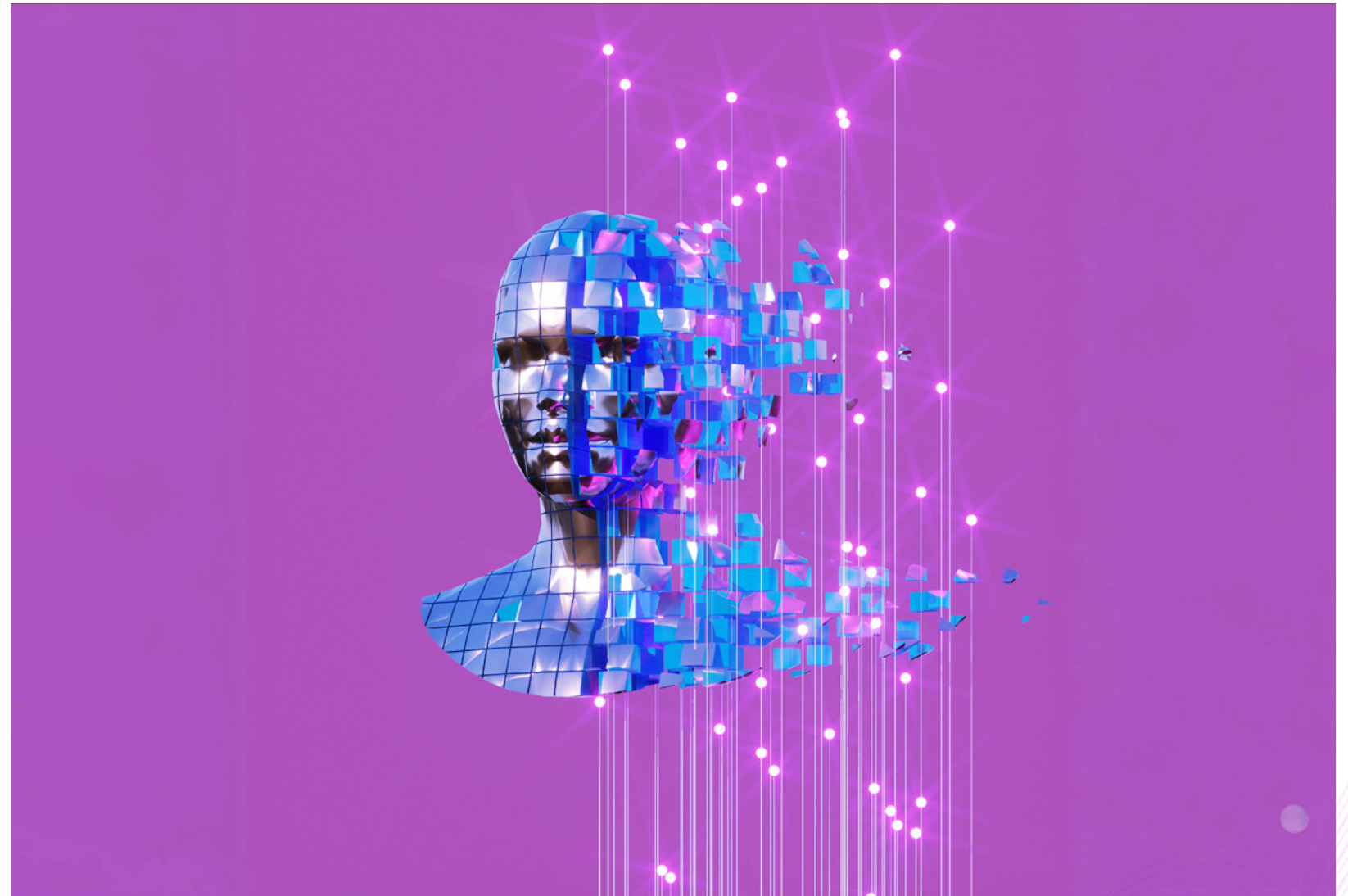
²⁸ The Guardian's approach to generative AI <https://bit.ly/4fvzuZg>

²⁹ How WIRED Will Use Generative AI Tools <https://www.wired.com/about/generative-ai-policy/>

fuentes originales. Respecto a las imágenes, solo publicará las realizadas por herramientas como Dall-E o Midjourney en el caso de que su aportación creativa sea significativa para el fotógrafo, nunca reemplazará a fotografías de archivo y siempre se respetarán los derechos de autor.

Por otra parte, empresas de entretenimiento como Walt Disney han creado una unidad específica para coordinar el uso de IA y de Realidad Aumentada en sus operaciones. Esta nueva unidad tiene la misión de explorar cómo estas tecnologías pueden optimizar la creación de contenido, mejorar la experiencia del cliente y hacer más eficientes sus procesos internos. Disney planea aplicar la IA para generar efectos especiales más realistas, personalizar recomendaciones de contenido en su plataforma de streaming, y crear experiencias interactivas en sus parques temáticos. Al centralizar la gestión de la IA y la de Realidad Aumentada³⁰, Disney busca asegurar un uso ético y estratégico de estas herramientas, protegiendo su imagen y optimizando la experiencia del usuario en cada uno de sus productos. Al igual que otras empresas de contenidos Disney reconoce la necesidad de establecer una gobernanza clara en torno a la IA, enfocada en innovación pero sin comprometer la ética ni la calidad de sus producciones.

³⁰ Walt Disney forms business unit to coordinate use of AI, augmented reality <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/walt-disney-forms-business-unit-coordinate-use-ai-augmented-reality-2024-11-01/>



El Dircom necesita al periodismo



Miguel López-Quesada

Presidente de DIRCOM,
Asociación Española de
Directivos de Comunicación y
Asuntos Corporativos

“Aquí yace el periodismo”, diría el epitafio sobre la tumba de una profesión centenaria que, paradójicamente, es más necesaria que nunca.

En tiempos de creciente polarización social, política e incluso económica, la necesidad de contar con el análisis objetivo, el contraste de fuentes y la explicación sencilla de problemas complejos, tradicionales banderas del periodismo profesional, se hace más acuciante.

Muchos son los retos a los que se enfrentan hoy las empresas periodísticas y los periodistas, dos caras de una misma moneda que no siempre coinciden en sus prioridades y objetivos.

El primero es la sostenibilidad económica, y los distintos intentos de los últimos años siguen arrojando un balance negativo. Tanto el pago por contenidos en forma de suscripción o muro de pago, la generación de ingresos atípicos por eventos, los contenidos patrocinados, la publicidad o los acuerdos institucionales o la publicidad tradicional a cambio del acceso a sus audiencias, se han revelado insuficientes.

Otro de los retos para la prensa, entendida en su sentido más amplio, es su decreciente comunidad de seguidores. Existen más contenidos de los que la humanidad puede procesar, pero ello no garantiza su veracidad. En tiempos de tsunami de contenidos, el bien más escaso es el agua potable de la información. Y, tristemente, muchos de quienes se ahogan en contenidos no echan de menos el oxígeno del periodismo profesional, acaso porque nadie les ha demostrado (ni siquiera el propio periodismo) su valor e importancia.

Es indudable que el modelo fuentes-medios-audiencias ha quedado superado por la digitalización, que supuso la desintermediación en la distribución de la información y que ha encumbrado como fuentes a quienes son creadores de contenidos, pero no se someten a las mismas reglas de juego que los informadores profesionales o las empresas editoras.

En ese contexto convulso, los directores de comunicación hemos cometido algunos errores,

el mayor olvidar que sólo un mejor periodismo nos llevará a un mejor ejercicio de nuestra labor, esencial para asegurar la transparencia de nuestras organizaciones y la renovación de nuestra licencia social para operar.

Por ello, abogamos por un esfuerzo conjunto, honesto y generoso entre quienes conformamos el ecosistema de la comunicación, para encontrar juntos nuevos modelos de negocio a largo plazo para los medios, para promover la alfabetización mediática de unas audiencias que no valoran la información frente al mero contenido, para fijar reglas de juego en un contexto en el que la tecnología puede desbordar los límites éticos con facilidad y para sellar pactos deontológicos entre quienes comunicamos desde empresas e instituciones y quienes lo hacen desde empresas informativas y redacciones. Los retos son enormes pero el desafío vale la pena.

El nuevo paradigma de las búsquedas

Otro de los ámbitos de transformación impulsado por la IA es la forma en la que se localiza y accede a la información en Internet. Hasta la fecha los motores de búsqueda tradicionales organizaban y presentaban una lista de enlaces a partir de palabras clave, ahora los nuevos motores ofrecen respuestas personalizadas, contextualizadas y en lenguaje natural. Este nuevo enfoque no solo transforma la experiencia del usuario, haciéndola más intuitiva, sino que también rediseña las dinámicas de descubrimiento y acceso a los contenidos, planteando retos significativos en cuanto a la procedencia de las fuentes, la credibilidad de la información, y su monetización. La irrupción de los buscadores de IA marca el inicio de una era en la que las búsquedas dejan de ser un acto mecánico para convertirse en una interacción enriquecida y adaptada a las necesidades de cada usuario.

05

La carrera por controlar el acceso a la información en Internet

Las búsquedas en Internet están experimentando una transformación radical gracias a herramientas de inteligencia artificial como *SearchGPT* de OpenAI, *Gemini* de Google, *Bing Chat* de Microsoft o *Perplexity*, entre otras. Con estos motores de búsqueda se ha pasado de ofrecer un listado de enlaces basado en la relevancia asignada a palabras clave, a utilizar la IA para proporcionar respuestas directas y contextualizadas a preguntas específicas de los usuarios. En resumen, estamos ante un cambio de paradigma en la forma en que los usuarios buscan y acceden a la información en la web.

Aunque los chatbots y los motores de búsqueda basados en IA incorporan enlaces que conducen a las fuentes originales de forma subsidiaria, es evidente que sus respuestas generalmente satisfacen las demandas informativas de los usuarios sin necesidad de ir a las fuentes originales. En este contexto, los medios de comunicación y los creadores de contenido deben adaptar su SEO para posicionarse como fuentes confiables dentro de este nuevo entorno, optimizando su contenido para atraer tráfico de calidad y mantenerse relevantes.

Tradicionalmente, motores de búsqueda como Google han sido los que facilitaban la exploración de información por medio de los enlaces a las fuentes originales. Aunque puede requerir tiempo para la selección de lo que se busca, y a veces es poco satisfactorio para el usuario, este proceso fomenta la curiosidad, potencia el descubrimiento inesperado y la interacción con fuentes diversas. Por su parte, las herramientas basadas en IA, simplifican el proceso porque pueden ofrecer respuestas inmediatas, más o menos completas, a las consultas. Estas herramientas son especialmente útiles para responder de una forma ágil a preguntas sencillas o condensar información compleja de manera rápida, eliminando la necesidad de navegar, entre múltiples enlaces.

Sin embargo, este modelo también puede presentar algunas desventajas. Los sistemas de IA pueden cometer errores, generar información incorrecta o atribuir datos de manera errónea, lo que genera serias dudas sobre su plena fiabilidad. Además, estas herramientas desincentivan la exploración de fuentes diversas y originales al ofrecer una respuesta completa a nuestras demandas sin necesidad de hacer clic en enlaces o profundizar más allá del punto

de vista que la IA proporciona. El resultado de estas respuestas “*llave en mano*” dan lugar a una experiencia más superficial, donde se priorizan respuestas rápidas y cerradas, en lugar de un ejercicio más elaborado, analítico y con la participación del usuario.

Este cambio, por tanto, podría alterar nuestra relación con la búsqueda del conocimiento, pasando de un modelo exploratorio y proactivamente curioso a uno centrado en la extracción rápida de datos. Según algunos autores³¹, esto limitaría nuestra exposición a puntos de vista diversos y a la “*serendipia del descubrimiento*,” esa capacidad de encontrar ideas inesperadas mientras se busca información por Internet. Además, al focalizarse el acceso a la información en ecosistemas tecnológicos dominados por grandes corporaciones como OpenAI y Google, se incrementaría y concentraría el control sobre cómo navegamos, obtenemos información y nos comportamos en la Red.

Aunque los buscadores³² de IA y algunos estudios³³ realizados durante los primeros meses desde su implantación manifiestan que el impacto negativo en el tráfico para los editores era insignificante, e incluso en el

31 The Death of Search <https://bit.ly/4fn8lIC>

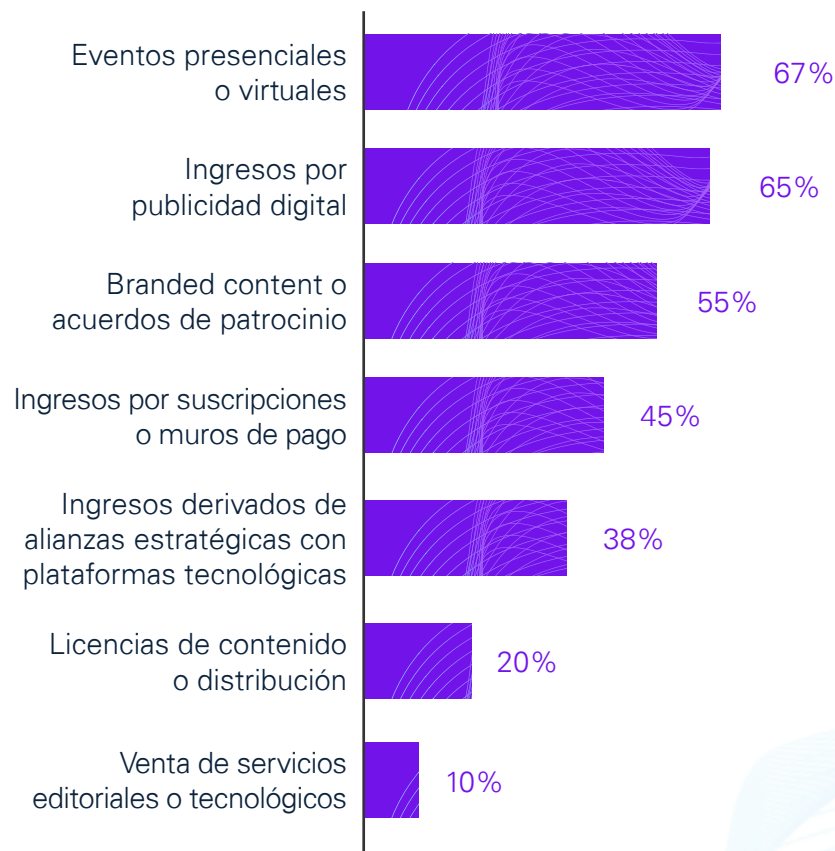
32 Publisher Traffic Spiked Thanks to Google's Gen AI Overview Tweaks <https://bit.ly/4glzBHZ>

33 Publishers report 'negligible' traffic impact of Google AI Overviews <https://bit.ly/3P4IRUQ>

caso de *AI Overview* era positivo, gracias a que incorpora enlaces directos dentro del texto, resulta razonable pensar que para los medios estos modelos pueden representar una seria amenaza para el futuro. De hecho, otros análisis publicados³⁴ sobre el uso de la IA en las búsquedas de Google sobre *AI Overview* estiman que se podría reducir el tráfico de los medios hasta en un 25%, lo que llevaría a pérdidas de ingresos publicitarios para los editores de hasta 2.000 millones de dólares anuales. Es lógico que los editores teman que se reduzca su visibilidad y, por tanto, su impacto en tráfico y en ingresos.

En este sentido, el potencial riesgo sobre los ingresos de los medios es tanto más relevante si tenemos en cuenta que de entre los directivos del sector consultados para el presente análisis, los tres ámbitos más relevantes de crecimiento esperado de ingresos a medio plazo son los eventos presenciales o virtuales (67%), los ingresos por publicidad digital (65%) y los *'branded content'* o acuerdos de patrocinio (55%). Mientras, los ingresos por suscripciones o muros de pago se sitúan en cuarto lugar (45%), seguido de los derivados de alianzas estratégicas con plataformas tecnológicas (38%), licencias de contenido o distribución (20%) y venta de servicios editoriales o tecnológicos (10%).

Los tres ámbitos más relevantes de crecimiento esperado de fuentes de ingresos a medio plazo en los próximos 3 años.



De hecho, en su demanda contra OpenAI *The New York Times* presentó como prueba que *Browse With Bing*, una función de búsqueda de Microsoft que funciona con ChatGPT, reproducía casi literalmente los resultados de *Wirecutter*, su web de reseñas de productos pero, en los resultados del buscador no se enlazaban con los artículos originales por lo que según indicaba la demanda *"la reducción del tráfico a los artículos de Wirecutter y, a su vez, la disminución del tráfico a los enlaces afiliados posteriormente conducen a una pérdida de ingresos para Wirecutter"*³⁵.

En resumen, los nuevos motores de búsqueda basados en IA están transformando la interacción de los usuarios con la información, reemplazando el modelo tradicional de exploración proactiva mediante enlaces. Esta transformación conlleva evidentes ventajas en términos de usabilidad y mejora de la experiencia de usuario, pero también presenta serias implicaciones sobre el control, la calidad, amplitud y la confiabilidad de la información a la que accedemos.

Los medios de información confían en los eventos, los ingresos por publicidad digital y los *'branded content'* y patrocinios como principales fuentes de ingresos en el medio plazo, por encima de los ingresos por suscripciones o de los derivados de potenciales alianzas con plataformas tecnológicas.

34 Why publishers fear traffic, ad declines from Google's AI-generated search results <https://bit.ly/3ZLOzzR>

35 *The New York Times* demanda a OpenAI y Microsoft por el uso de obras con derechos de autor en la IA <https://bit.ly/40dZynn>

Llega el SEO Conversacional

Unido a todo lo anterior, los avances en reconocimiento de voz y procesamiento del lenguaje natural (*NLP*) están permitiendo que cada vez más búsquedas se realicen hablando a las pantallas. Surge de esta forma el SEO Conversacional, que se vislumbra como una de las tendencias más relevantes en un futuro inmediato, a medida que los motores de búsqueda entiendan mejor el lenguaje natural. Este tipo de SEO busca una mayor optimización para facilitar una interacción más directa y humana entre el contenido y el usuario, reflejando la manera en que las personas buscan y consumen información.

En los medios de comunicación, implementar estrategias de SEO Conversacional implica crear artículos y contenido que no solo se enfoquen a palabras clave tradicionales sino que también respondan a preguntas específicas y usen un tono de lenguaje que se asemeje a un diálogo. Esto es especialmente importante debido a la proliferación de asistentes virtuales y a las búsquedas por voz, en las que es más habitual emplear frases largas en lugar de términos de menor longitud y que se realizan de forma fragmentada y discontinua.

Las nuevas técnicas SEO incluyen la elaboración de contenido bien estructurado, con encabezados definidos,

listas y respuestas directas a preguntas frecuentes. Y pueden ser en formato de “preguntas y respuestas” o en artículos en formato FAQ. De esta forma se facilita la accesibilidad y se optimiza la experiencia del usuario, especialmente en dispositivos móviles. Asimismo, es posible implementar una investigación de palabras clave orientada a consultas por voz y a temas de interés en tiempo real, como los destacados de Google Discover, donde el contenido actualizado adquiere una relevancia significativa.

Pero la gran cuestión es cómo van a afectar las nuevas tendencias de búsqueda en la forma en la que los usuarios acceden a los creadores originales del contenido y, por tanto,

qué impacto pueden tener en el tráfico a los sitios web de las empresas informativas. Es decir, si van a ayudarles a llegar a nuevas audiencias o por el contrario se convierten en un intermediario que suponga una barrera más. No hay que olvidar que el SEO tradicional genera cada vez menos tráfico para los editores. Se estima que en 2024, alrededor del 60% de las búsquedas eran de tipo “zero click”³⁶, es decir, que los usuarios no pinchan en el enlace porque obtienen las respuestas directamente en los resultados de búsqueda sin necesidad de visitar el sitio web. La gran incógnita de nuevo será si las herramientas de búsquedas de IA revierten esta tendencia o la empeoran, con el consecuente efecto en la cuenta de resultados de los editores.

37



36 Nearly 60% of Google searches end without a click in 2024 <https://bit.ly/4gI0DsF>

Las 10 claves que marcarán la evolución de los medios en 2025



Reyes Justribó

Directora general de IAB Spain

2025 se presenta como el 'año de la transformación' en el mundo de los medios de comunicación. Se esperan grandes cambios y novedades que transformarán la manera en que las marcas se relacionan con sus consumidores, con mayor innovación, calidad y relaciones más directas y personalizadas con la audiencia.

La primera de estas tendencias parte del objetivo de conocer mejor a la audiencia, para lo que maximizar el valor de los datos propios es esencial. Esto implica invertir en la recopilación y análisis de datos, y traducir este conocimiento en *insights* accionables para los anunciantes, compartiendo información, aunque siempre respetando la privacidad en un entorno *post-cookies*.

Por otro lado, la IA pasará de ser una tecnología aislada a una integrada, lo que convertirá al marketing en una disciplina más 'data-driven' y personalizada. Por ello, los profesionales del sector deberán familiarizarse con conceptos como la planificación dinámica de escenarios, la predicción y la optimización del 'mix' de medios en tiempo real.

Sin embargo, en la era de la tecnología será fundamental anteponer el storytelling al algoritmo. Los intereses específicos de nicho y las comunidades de seguidores están

adquiriendo un gran valor. En un espacio mediático dominado por el algoritmo, las historias cautivadoras son una herramienta fundamental.

La cuarta tendencia clave pasa por generar entornos editoriales premium, una apuesta alineada con el objetivo de las marcas de desarrollar entornos de brand safety y de alta calidad para sus campañas. Para ello, los grupos editoriales deben posicionarse como aliados estratégicos de las marcas, poniendo foco en el impacto de los anuncios en sus plataformas. Reducir la densidad publicitaria mejorará la experiencia del usuario y aumentará la atención publicitaria.

También será relevante la innovación en formatos publicitarios, como los rich media interactivos, que permiten una interacción más significativa con los usuarios y combinan entretenimiento con publicidad efectiva. En este sentido, integrar disciplinas de alto engagement, como el audio digital, mejorará las estrategias publicitarias.

Otra tendencia prioritaria es la optimización y simplificación de las cadenas de valor tecnológicas (SPO), con el objetivo de que cada euro invertido llegue directamente a

los publishers, aumentando transparencia y eficiencia.

Adicionalmente, los medios editoriales deberán diversificar sus contenidos hacia la Connected TV (CTV) y el vídeo de calidad, educando tanto a usuarios y anunciantes sobre su capacidad para ello. Implementar formatos de video vertical en entornos premium, replicando la experiencia inmersiva de reels o TikTok, es una estrategia ganadora.

La novena tendencia parte de la adaptación a un público cada vez más distribuido en dispositivos y formatos, asegurando la consistencia en los mensajes publicitarios y en la calidad del contenido. Incorporar la IA para la personalización de experiencias publicitarias y el análisis predictivo del comportamiento del usuario completará esta transformación.

La sostenibilidad está cobrando mayor relevancia en el sector de los medios. Las marcas y los grupos editoriales deben adoptar prácticas sostenibles y demostrar su compromiso con la responsabilidad social. Esto no solo mejora la imagen de la marca, sino que también responde a las expectativas de unos consumidores conscientes de la importancia de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Explorar nuevas estrategias audiovisuales

Para el sector audiovisual el año 2025 promete ser muy relevante en términos de innovación debido a la irrupción de la IA Generativa y a la necesidad de adaptación a las nuevas demandas del mercado. Desde la personalización impulsada por inteligencia artificial, que jugará un papel central en la creación de experiencias únicas, a la necesidad de llegar a nuevos mercados y audiencias. Para ello se tendrá que apostar por nuevos canales y formatos en un mercado hiper-competitivo en el que participan innumerables agentes y en el que los medios representan sólo una pequeña parte frente a los conglomerados de TV y las plataformas tecnológicas.

La Generación Z revoluciona el creciente consumo audiovisual

Los medios siguen explorando todas las vías posibles para atraer a las audiencias más jóvenes, cuya demanda de contenidos audiovisuales no para de crecer. Tanto es así que la *Generación Z* -integrada por jóvenes de 18 a 24 años- está definiendo las reglas del consumo audiovisual. Son muchos los estudios³⁷ que intentan identificar los gustos y usos de los más jóvenes. En general coinciden en priorizar los contenidos de ficción, y, aunque prefieren las comedias y las series de acción, los dramas románticos y las producciones transgresoras también ocupan un lugar especial en su lista. Sin embargo, su inclinación por los *realities* y talento muestra una conexión particular con el entretenimiento protagonizado por celebridades y formatos de personalidad. La mala noticia para la prensa es que, aparentemente, las noticias no están entre sus preferencias de consumo televisivo.

Con respecto a cómo pueden evolucionar las noticias en formato video online en la era del *streaming*, el futuro parece incierto dado el desinterés de las grandes plataformas tecnológicas por la distribución de estos contenidos³⁸. Aunque históricamente las noticias han

sido una de las piedras angulares de la parrilla televisiva tradicional, que contaban con una audiencia fiel, los elevados costes operativos y la dependencia de eventos que requieren enormes gastos en derechos de explotación, hace que la transición de las noticias en formato video a las plataformas digitales está resultando complejo.

En este sentido, mientras las grandes plataformas de *streaming* como Amazon o Netflix invierten ingentes cantidades de dinero en entretenimiento y deportes, su gasto en noticias y actualidad es mínimo. Además, la globalización de contenido en *streaming* elimina las estrategias tradicionales de distribución territorial, complicando aún más la operación de canales de noticias. Con la caída de espectadores jóvenes y la falta de incentivos para las tecnológicas, las noticias televisivas enfrentan una posible marginalización en el ecosistema mediático futuro.

Las demandas de los jóvenes, educados en el consumo audiovisual de las redes sociales, seguirá redefiniendo parte del sector audiovisual que se ve obligado a

adaptarse rápidamente mediante la integración de tecnologías avanzadas, nuevos modelos de interacción y un enfoque ético y sostenible. Las empresas que sepan incorporar estas tendencias no sólo captarán la atención de esta generación sino que muy probablemente liderarán también la industria del entretenimiento durante los próximos años.

La adaptación a las nuevas generaciones, que han crecido con un elevado consumo audiovisual y de redes sociales, será una clara ventaja competitiva. Las tendencias que marcarán la clave serán el uso de nuevas tecnologías, los modelos de interacción y la apuesta por un enfoque ético y sostenible.

37 ¿Qué televisión ve la generación Z? <https://bit.ly/3ZNA9iz>

38 Does TV News Have a Home in the Streaming Era? <https://bit.ly/3ZKq0Dv>

La llegada de los Canales FAST

La irrupción de la Inteligencia Artificial también está transformando³⁹ los canales FAST (televisión gratuita online con publicidad), ofreciendo programación personalizada 24/7 y revolucionando la producción de contenido en medios, incluida la generación automática de noticias y vídeos. Aunque promete avances como experiencias interactivas y contenido adaptado a los intereses del usuario, la IA también presenta riesgos, como la creación de cámaras de eco y la pérdida de contexto crítico.

Estos canales suelen emular la experiencia de ver televisión con programación lineal en tiempo real, de forma que captan un amplio espectro de audiencia que demanda entretenimiento gratuito. Los canales FAST están creciendo rápidamente frente a los modelos de *streaming* bajo suscripción, gracias a las ventajas diferenciales que ofrecen:

1

Distribución OTT (*Over-The-Top*):

Se transmiten por internet, evitando intermediarios de cable o satélite.

2

Publicidad programática:

Integran anuncios personalizados, insertados dinámicamente, lo que maximiza los ingresos y adapta la publicidad al perfil del espectador.

3

Tecnologías de *streaming* adaptativo:

Permite que el contenido se ajuste en calidad de transmisión según la conexión del usuario, para una experiencia sin interrupciones.

4

Experiencia de TV lineal en digital: La programación es continua y predefinida, emulando la experiencia de canales de la TV tradicional.

5

Compatibilidad con dispositivos:

Estos canales son accesibles desde múltiples dispositivos, como televisores inteligentes, dispositivos de *streaming* (Roku, Fire TV), smartphones, y navegadores web.

Los grandes conglomerados televisivos han sido los primeros en adentrarse en el mundo FAST. *BBC Studios*, en alianza con el servicio gratuito de TV en streaming, y con publicidad de Samsung TV Plus, ha lanzado *BBC Earth*, un canal FAST destinado especialmente a sus audiencias de Europa, Medio Oriente y África (EMEA). Aunque inicialmente solo estará disponible en Benelux, Francia, Alemania, Italia, España y los países nórdicos. *BBC Earth* se nutrirá de los contenidos de *BBC Studios*, como las producciones de historia natural o los documentales de investigación. La programación incluye la serie de historia natural *Dynasties*. *BBC Earth*, transmitirá diariamente durante las 24 horas contenidos diferenciados para los públicos de cada país ofreciendo experiencias distintas para cada uno de ellos⁴⁰.

En cuanto al contenido en castellano, Telemundo ha realizado una fuerte apuesta estratégica al utilizar contenidos originales de televisión, digitales y *streaming* para programar su canal FAST en vivo las 24 horas del día, los 7 días de la semana. La dificultad de crear un canal FAST de noticias 24/7 es cubrir toda la franja horaria, actualizando la información en tiempo real sin resultar repetitivo.

Y esto sin incurrir en costes inasumibles. Por ello, grandes operadores como *Telemundo* han buscado una solución intermedia, comenzando con tres horas y media de programación en vivo diarias, que se distribuyen a lo

³⁹ AI drives growth in FAST channels, but human intervention is essential <https://bit.ly/3ZTtyV9>

⁴⁰ *BBC Studios* launches BBC Earth FAST channel on Samsung TV Plus in EMEA <https://bit.ly/4gkXoY6>



largo del día⁴¹. La forma en que *Telemundo* produce esos bloques de programación forman parte de su estrategia de eficiencia. Algunos de los bloques de noticias en vivo como *NTA Originals*⁴² son producidos por un equipo dedicado exclusivamente a este objeto, mientras que otros lo son por el equipo de televisión tradicional de *Telemundo* y grabados como extensiones de los noticiarios de televisión lineal.

Los canales FAST han ganado relevancia en el ecosistema de entretenimiento digital al combinar la accesibilidad de la televisión abierta con la flexibilidad de la transmisión por Internet. Esta aproximación es accesible no solo para los operadores de TV tradicionales sino también para otros agentes online o para medios originarios de prensa o radio, de menor tamaño y presupuesto.

En este sentido, uno de los pioneros es *The Washington Post* que ofrece programación temática basada en sus principales áreas de cobertura. Cada dos horas, su canal FAST emite los videos más recientes del medio, asegurando una narración fresca y alineada con los intereses actuales de los espectadores. En lugar de replicar una programación continua las 24 horas, busca proporcionar contenido interesante y relevante en cualquier momento.

En cuanto al modelo de negocio, el canal incorpora estrategias publicitarias que permiten a las marcas asociarse con contenido informativo de alta calidad. Esto asegura la

monetización del servicio mientras sigue siendo gratuito para los usuarios. Este enfoque combina innovación, contenido relevante y modernas estrategias publicitarias, posicionando al *Washington Post* como unos de los líderes en la adaptación al ecosistema digital actual. En esta estrategia, el canal actúa también como gancho para atraer a nuevos usuarios hacia otros servicios del *Washington Post*, fomentando suscripciones y ampliando su base de usuarios.

En Europa, además de las cadenas de TV tradicionales y las plataformas de *streaming*, medios como *Le Figaro* en Francia o en nuestro país, *El País* y *El Confidencial*, también están explorando de forma incipiente su incursión en la TV en *streaming* gratuita. Aunque como hemos visto, los canales FAST representan una magnífica oportunidad para que muchos medios puedan disponer de una oferta audiovisual de mayor alcance, en términos de ingresos todavía es un mercado poco maduro, lo que significa que a corto plazo no representa aún una fuente relevante de ingresos.

A diferencia de otros servicios de suscripción o pagos puntuales, los canales FAST proporcionan acceso sin coste a contenidos bajo demanda o a retransmisiones en vivo, monetizándose exclusivamente a través de publicidad.

⁴¹ Resumen del futuro de la televisión: cómo Telemundo utiliza contenidos originales de televisión, digitales y streaming para programar su canal FAST en vivo las 24 horas del día, los 7 días de la semana <https://bit.ly/3Btt2nn>

⁴² Future of TV Briefing: How Telemundo is using TV, digital and streaming originals to program its live 24/7 FAST channel bit.ly/3Btt2nn

Guerra de plataformas de *streaming*

La guerra de plataformas de *streaming* ha seguido evolucionando durante el pasado 2024 y se prevé que se intensifique aún más en 2025. En un mercado en que el crecimiento de nuevos suscriptores se ralentiza, las principales plataformas están adoptando nuevas estrategias para atraer y retener suscriptores, lo que conlleva enfrentarse a nuevos desafíos como la lucha contra el uso compartido de cuentas y la necesidad de ajustar tarifas. En este contexto, diversas plataformas están implementando cambios clave que marcarán el rumbo del consumo de contenido audiovisual online en los próximos años.

Uno de los cambios más significativos en el sector es sin duda el ajuste de precios. En 2025 se prevé que plataformas como Netflix, Disney+ y Amazon Prime Video revisen significativamente su actual estructura tarifaria. Según los analistas⁴³, Netflix, que había mantenido las tarifas estables desde principios de 2022, podría estar pensando en aumentar los precios de sus planes en los próximos meses. Este incremento, que se estima en un 12%, podría basarse en el fortalecimiento de su catálogo, incluyendo nuevos lanzamientos y programación de eventos deportivos como Liga Nacional de Fútbol americana (NFL, por sus siglas en inglés).

Nos encontramos ante un reajuste estratégico en el que tras los años de crecimiento de suscriptores a cualquier precio, se pasa a priorizar el ARPU (ingreso promedio por usuario). Y, aunque otros competidores como Disney+ y Max ya han incrementado precios, Netflix apostó por mantener una estrategia de precios competitivos mediante el soporte de la publicidad para ciertos clientes más sensibles al precio.

Además de los ajustes de precios, otro aspecto crucial en la guerra de *streaming* es la lucha contra el uso compartido de cuentas. Durante años, muchos usuarios han compartido sus contraseñas para evitar pagar por una suscripción adicional, lo que ha afectado la rentabilidad de las plataformas. En respuesta, plataformas como Max, resultado de la fusión de Warner Bros y Discovery, comenzarán a implementar medidas como las adoptadas anteriormente por Netflix para combatir esta práctica.

Aparte de los cambios en tarifas y las medidas contra el uso compartido de cuentas, las plataformas de *streaming* también continúan expandiendo su oferta de contenido. Así, Max ha incorporado una variedad de contenido, como series, programas de estilo de vida, concursos y deportes, con el fin de atraer a una audiencia más diversa. También ofrece diferentes planes de suscripción, algunos de los

cuales incluyen opciones para ver deportes, lo que puede resultar atractivo para aquellos que buscan contenido en vivo y exclusivo.

Además del contenido de entretenimiento, las plataformas están apostando por la emisión de eventos deportivos, en donde la batalla se juega en la adquisición de derechos. En este sentido, las plataformas de *streaming* están transformando las leyes de mercado tradicionales. Hasta la fecha los acuerdos sobre derechos deportivos se realizan generalmente “mercado por mercado,” pero dado el alcance y capacidad de las plataformas, pueden negociarlos a nivel global. La NBA, en su estrategia de expansión internacional, ha elegido a Amazon para la transmisión de sus partidos fuera de Estados Unidos. Por su parte, Netflix mantiene un acuerdo⁴⁴ por valor de 5.000 millones de dólares con la World Wrestling Entertainment (WWE) -empresa que gestiona la lucha libre en los EE.UU- para que pueda transmitir internacionalmente uno de sus espectáculos estrella.

En resumen, todo hace indicar que la guerra de plataformas de *streaming* continuará durante 2025. La competencia en un mercado cada vez más maduro, en el que participan gigantes como Netflix, Disney+, Max y Amazon Prime Video será cada vez más encarnizada, y las decisiones que tomen estas compañías tendrán un impacto directo en la manera en que se consume contenidos audiovisuales online.

43 Get ready for Netflix price increases soon, analysts say <https://bit.ly/41KPH9r>

44 Netflix Gets Its Live Sports Deal With WWE's Flagship Show Raw <https://bit.ly/3BGV3rl>

El podcast converge con el video

Durante 2025 el podcasting continuará consolidándose como un formato clave en el panorama mediático, adaptándose a nuevas demandas de los usuarios, sobre todo a las de los más jóvenes. A pesar de contar con más de dos décadas de existencia, las tendencias emergentes y la evolución de este formato prometen marcar un punto de inflexión, siendo la irrupción de la inteligencia artificial (IA) y la convergencia con el video las más relevantes.

El podcasting está experimentando una significativa transformación hacia el video, haciéndose cada vez más relevante en este ecosistema.

En este sentido, plataformas como YouTube y Spotify han integrado capacidades audiovisuales, impulsando la adopción del video como un estándar dentro del formato. Muchos medios, desde NPR hasta Barstool Sports, están adaptando sus contenidos al video para aprovechar la mayor distribución que ofrecen las plataformas de video online. Programas como *The Joe Rogan Experience* en Spotify o *Pod Save America* en YouTube han logrado consolidarse como referentes⁴⁶ informativos sobre política⁴⁷.

Aunque el video está redefiniendo las expectativas en el podcasting, también plantea riesgos de concentración del ecosistema original, aumentando la dependencia a plataformas dominantes como YouTube y Spotify. A pesar de estos desafíos, el podcasting ha evolucionado hasta convertirse en un canal vital para la política y el activismo social, permitiendo a figuras públicas conectar de manera más directa con sus audiencias. Durante las elecciones americanas de 2024, podcasts como *The Daily*, de *The New York Times*, y *Today in Focus*, de *The Guardian* desempeñaron un papel central en la cobertura política, ofreciendo análisis profundos y entrevistas exclusivas con líderes de opinión. Este modelo de comunicación se fortalecerá en 2025, posicionando los podcasts como una herramienta indispensable para movilizar votantes y difundir mensajes clave.

Después de aproximadamente dos décadas de estar asociado principalmente con el audio, el video se ha vuelto central para la identidad del podcasting⁴⁵.

Sin embargo, la expansión del podcasting se enfrenta a un entorno competitivo y saturado. Aunque el número de podcasts pequeños y medianos sigue en aumento, muchos se encuentran con dificultades para competir con grandes producciones. Ejemplos como *Reply All*⁴⁸, de Gimlet Media, cuyas descargas rondan los cinco millones al mes, muestran cómo los podcasts de mediano tamaño pueden alcanzar audiencias significativas con un enfoque narrativo original. Además, plataformas como Patreon permiten que los creadores independientes puedan desarrollar modelos de suscripción directa, garantizando ingresos estables mientras mantienen el control sobre sus contenidos.

Como no podría ser de otra manera, el futuro del podcasting pasa también por el uso intensivo de la inteligencia artificial. Con una proyección de 500 millones⁴⁹ de oyentes a nivel global, la industria está adoptando tecnologías avanzadas que prometen revolucionar tanto la creación como el consumo de contenido. Una de las áreas más afectadas por la IA es la creación de contenido, con herramientas que facilitan transcripciones automáticas, mejorando la accesibilidad para audiencias globales.

44

45 Will Video Kill the Audio Star in 2025? <https://bit.ly/4flcCG2>

46 Joe Rogan Again Had the No. 1 Podcast on Spotify for 2024 <https://bit.ly/4iXTF4N>

47 Thank you, 'Pod Save America.' Really. <https://bit.ly/4fEs7yJ>

48 Reply All <https://bit.ly/400I38r>

49 The Future of Podcasting: Trends to Watch in 2025 <https://bit.ly/4gECbJk>

Además, la clonación de voz ha emergido como una herramienta clave para doblar podcasts a diferentes idiomas sin perder la tonalidad original. Este avance ya está siendo aprovechado por producciones internacionales de gran alcance.

La personalización es otro campo en el que la IA juega un papel cada vez más relevante. Los algoritmos avanzados de plataformas como Spotify y YouTube ofrecen recomendaciones adaptadas a los gustos específicos de cada oyente. Esta personalización mejora la experiencia del usuario, al mismo tiempo que proporciona a los creadores análisis detallados sobre su audiencia, lo que les permite ajustar su contenido para alinearlo mejor con las preferencias de sus oyentes.

Las herramientas de creación y edición también están siendo optimizadas por la inteligencia artificial. Aplicaciones como *Filmora* ofrecen funcionalidades en las que se encuentra la detección inteligente de escenas, lo que simplifica la edición de videos de podcasts, o la edición basada en texto, lo que permite realizar ajustes precisos de manera rápida. Además, la optimización automática del sonido mejora la calidad de los episodios, con lo que se ahorra tiempo y recursos. Por su parte, Google pretende revolucionar el mundo del podcasting con NotebookLM, una herramienta que permite generar podcasts personalizados de manera rápida y sencilla a partir de texto. Su capacidad para transformar documentos, sitios web, videos y otros

formatos, en resúmenes de audio a dos voces, convierte información compleja en conversaciones naturales y accesibles, abriendo la puerta a nuevos creadores, y facilitando el consumo de conocimiento de forma sencilla.

La inteligencia artificial también está transformando la interacción del público con los podcasts, creando experiencias más inmersivas. Los comandos de voz permiten a los oyentes navegar por episodios o activar funciones específicas con facilidad, mientras que los avances en sonido envolvente y narrativas interactivas están llevando la experiencia auditiva a otro nivel.

En conjunto, la inteligencia artificial no solo está facilitando los procesos de producción sino que también está enriqueciendo la experiencia del oyente. Estas innovaciones garantizan que el podcasting continúe siendo un medio relevante, dinámico y esencial en la era digital.

Con la IA como aliada, el futuro del podcasting en 2025 se perfila como un espacio de creatividad sin límites y con amplias oportunidades para el crecimiento del sector.



Frente a desinformación, periodismo



Miguel Ángel Noceda

Presidente de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE)

El pasado septiembre, el Gobierno presentó el Plan de Regeneración Democrática, con el objetivo de combatir los males que acechan a la convivencia, y que tiene en la desinformación el principal peligro. Entre otras medidas, el plan trata de adaptar en España el Reglamento Europeo sobre la Libertad de los Medios de Comunicación. Parece difícil no estar de acuerdo con un reglamento que destaca que “unos medios de comunicación libres son un pilar clave de toda democracia y son esenciales para una economía de mercado sana” y marca unas directrices que defienden el pluralismo, la independencia editorial, las fuentes periodísticas y la transparencia de la propiedad de los medios y de la publicidad estatal.

La valoración desde FAPE fue positiva. Así se lo hicimos saber al presidente del Gobierno, al que expresamos el apoyo al reglamento “siempre y cuando su aplicación a nivel estatal asegure el libre ejercicio de la profesión periodística, rechazando cualquier injerencia de los poderes públicos; ponga el foco en la independencia de los medios con una

financiación transparente y estable y permita fortalecer el periodismo basado en códigos éticos y deontológicos, regido por el principio de veracidad”.

La democracia necesita medios fuertes, rigurosos, independientes, plurales, sujetos a normas editoriales y códigos éticos y deontológicos, que planten cara a la desinformación, y que contribuyan a recuperar un debate cívico de ideas y propuestas. Hacer medios fuertes ayuda a acabar con la precariedad laboral que azota a la profesión desde la irrupción de las redes sociales y la caída de la publicidad y, consecuentemente, de los ingresos.

Corresponde al periodismo desenmascarar la mentira y dejar que sea el ciudadano el que saque sus propias conclusiones. La lucha no es tan sencilla, sobre todo cuando los mentirosos utilizan la explosiva capacidad de difusión de las redes sociales para extender sus falsedades. Las redes sociales no son periodismo y se utilizan para difundir informaciones interesadas

sin cumplir los principios básicos de la profesión de decir la verdad. Si dejamos que la mentira se imponga, las noticias dejan de ser útiles y fiables, el ciudadano renuncia a informarse y a reflexionar, se abre la puerta a la desinformación y a la propaganda, se multiplican las teorías de la conspiración, crecen las filias y las fobias y se exagera la polarización partidista. Una polarización que incentiva la bronca, impide el diálogo y la convivencia pacífica y que se fomenta desde algunas plataformas que se dicen periodísticas (resulta difícil llamarlas medios) y que actúan de agitadores políticos generando enfrentamientos con los periodistas.

Una forma de combatir esta lacra es la educación mediática, incorporándola desde el colegio, de manera que se aprenda a discernir la información de los bulos. No todo está perdido. Incluso las noticias falsas, los bulos, las mentiras procedan de donde procedan, ofrecen una magnífica oportunidad a aquellos medios y a los Gobiernos que apuesten por la información veraz.

Se acentúan los cambios en el consumo de información

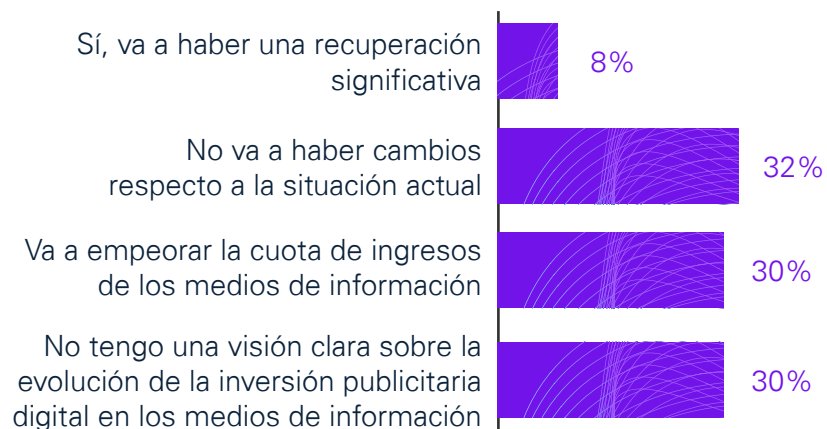
Las redes sociales y las plataformas de agregación de noticias se han convertido en el lugar principal donde muchos usuarios -especialmente los más jóvenes- consumen noticias. Esto limita el tiempo y las visitas directas a los sitios de medios, reduciendo las oportunidades de publicidad directa en sus propias plataformas.

07

Con carácter general, son muchos los medios que han sufrido un descenso en el número visitas directas a sus sitios web y aplicaciones, debido en gran medida a que una parte cada vez más elevada de usuarios optan por leer titulares o resúmenes en redes sociales o en agregadores de noticias. Esto hace que los ingresos por publicidad en sus sitios disminuyan.

Si bien los motores de búsqueda basados en la IA tienen el potencial de transformar cómo los usuarios interactúan con la información, conlleva implicaciones sobre su control, la calidad, amplitud y confiabilidad.

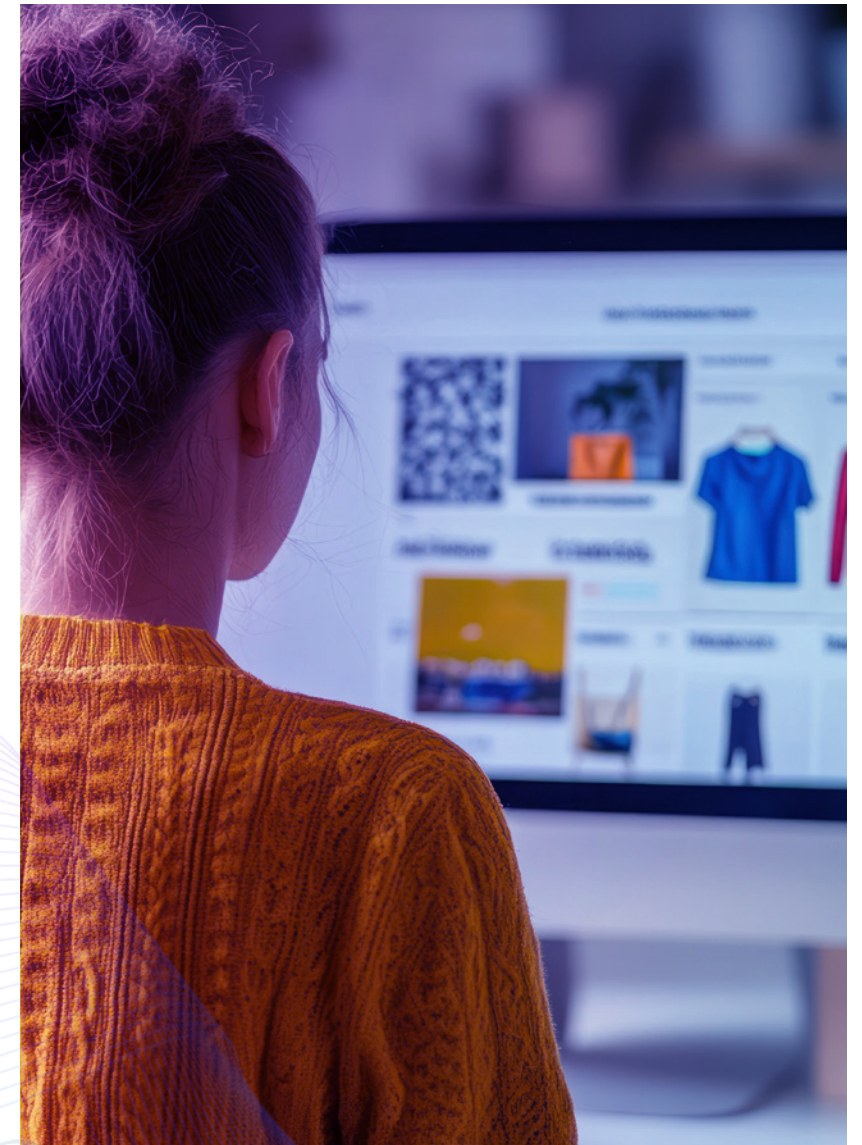
¿Cree que su organización conseguirá recuperar en los próximos años la cuota de ingresos de inversión publicitaria digital frente a las grandes plataformas tecnológicas?



Al preguntar a los directivos del sector de medios de información sobre si creen que conseguirán recuperar en los próximos años la cuota de ingresos de inversión publicitaria digital frente a las grandes plataformas tecnológicas, las respuestas parecen divididas. Mientras que el 32% creen que no se producirán cambios significativos respecto a la situación actual, el 30% considera que empeorará la cuota actual de ingresos del sector, el mismo porcentaje de los directivos que reconocen no contar con una visión clara sobre cómo evolucionará este ámbito.

El acceso a las noticias en Internet está transformándose de manera acelerada gracias a los avances tecnológicos, la diversificación de las plataformas de distribución y el comportamiento cambiante de los usuarios.

Antes, los lectores solían ingresar directamente a los sitios web de los medios para buscar información. Hoy, gran parte de este acceso ocurre a través de plataformas intermediarias como redes sociales, agregadores de noticias y motores de búsqueda y recomendación, lo que ha cambiado drásticamente la forma en que las personas se informan.



Una de las claves para entender estos cambios de hábitos se debe al impacto de los algoritmos de recomendación de las redes sociales y buscadores, encargados de adaptar lo que aparece en el *feed* del usuario en función de su historial y sus preferencias, siendo Google Discover la plataforma que actualmente genera más tráfico por esta vía.

Entre las plataformas que lideran este cambio, Google Discover destaca por su capacidad de conectar a los usuarios con contenido personalizado según los intereses y características de las audiencias. Esta herramienta ha adquirido gran relevancia para los medios porque puede generar un tráfico masivo hacia sus sitios web si el contenido cumple con los criterios de relevancia del algoritmo. Bien es cierto que también ha fomentado que las compañías de medios optimicen sus sitios web para ofrecer una mejor experiencia de usuario en movilidad.

Las visitas directas a las páginas principales de los medios han impulsado un consumo más instantáneo, donde los usuarios tienden a buscar titulares llamativos en lugar de información.

Sin embargo, este modelo conlleva también riesgos relevantes. Por un lado, algunos medios están generando tácticas que inevitablemente les hacen demasiado dependientes de Google Discover como fuente principal de tráfico, siendo especialmente vulnerables a los frecuentes cambios en el algoritmo.

Por otro lado, la incesante competencia por captar la atención de los usuarios incentiva aquellos contenidos mejor tratados por los algoritmos, que suelen ser los más llamativos o sensacionalistas, con titulares diseñados únicamente para atraer clics, impactando en la credibilidad y confianza de las marcas periodísticas.

Cada vez es más necesario establecer métricas de calidad que permitan discernir los sitios realmente valiosos para que el usuario se informe. Ante el panorama actual, resulta fundamental contar con herramientas de medición consensuadas por el sector que generen plena confianza entre los distintos agentes de la cadena de valor. En este contexto, hay que recordar que a finales de 2025 concluye el periodo de contratación de GfK como medidor recomendado para las mediciones digitales en España. Por ello, la industria se enfrenta a la urgente necesidad de iniciar un nuevo proceso de selección para determinar el medidor para los próximos cuatro años (2026-2030). Este proceso será clave para garantizar la aceptación general

de una medición transparente, fiable y representativa de la actividad digital real en nuestro mercado.

En conclusión, el acceso a las noticias en Internet está cada vez más intermediado por algoritmos y plataformas externas a los medios, lo que representa tanto una oportunidad como un desafío. Y aunque herramientas como Google Discover pueden ser una fuente importante de tráfico, también generan riesgos que deben gestionarse con estrategias éticas y diversificación en los canales de distribución. Por otro lado, las herramientas de medición de audiencia son fundamentales para comprender de forma fiable el panorama cambiante y tomar decisiones basadas en datos sólidos, asegurando así la sostenibilidad y relevancia en el dinámico ecosistema digital.

La incesante competencia por captar la atención de los usuarios incentiva aquellos contenidos mejor tratados por los algoritmos, que suelen ser los más llamativos o sensacionalistas, con titulares diseñados únicamente para atraer clics, impactando en la credibilidad y confianza de las marcas periodísticas.

Los medios autonómicos: el reto de contar sin perder la esencia



Raquel Fuertes

Presidenta de la Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión (FORTA)

La travesía de este 2025 acaba de comenzar, pero ya se intuye que el océano en el que estamos inmersos los medios de comunicación seguirá agitado por un fuerte oleaje. En este panorama de oferta casi infinita, audiencias fragmentadas y exigentes, las cadenas autonómicas afrontamos titánicos desafíos. Lo hacemos, eso sí, con la certeza de que contamos con fortalezas nada desdeñables: cercanía, inmediatez, innovación y colaboración.

Son múltiples las vías que estamos explorando, pero nos detendremos en las que consideramos fundamentales.

La fuerza del directo nos acompaña. En un mundo donde las noticias fluyen al segundo, las autonómicas destacamos por la rapidez y el rigor, llegando donde otros no pueden llegar. Eventos en vivo, coberturas locales y respuestas inmediatas ante emergencias consolidan nuestro papel como referentes informativos. No es casualidad que nuestros informativos lideren audiencias en muchos territorios. Los espectadores premian esa cercanía y convierten la inmediatez en verdad compartida.

Todas las cadenas autonómicas estamos avanzando en el imprescindible camino de la transformación digital: una transformación que reposa tanto en lo tecnológico como en lo organizativo. Las plataformas digitales ya están facilitando que nuestros contenidos lleguen con más facilidad a las nuevas generaciones. Estas plataformas, además, nos permitirán personalizar la experiencia del usuario, integrando tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data...

La innovación en formatos también es crucial. Apenas podemos imaginar cómo van a cambiar los límites de la narrativa, las herramientas de inteligencia artificial abrirán caminos repletos de posibilidades: desde la personalización del contenido hasta la automatización de procesos complejos que nos ayudarán a ampliar la conexión con nuestros públicos, que ya no son simples espectadores, sino coprotagonistas.

La colaboración es otro pilar fundamental. Abarca desde la producción conjunta de contenidos, al intercambio de noticias o la compra de derechos audiovisuales.

Por último, si hay algo que no debemos perder de vista en nuestra visión estratégica, que nos hace relevantes e imprescindibles, es nuestra doble labor como defensores de la veracidad frente a la desinformación y guardianes de la identidad. En un mundo globalizado, tenemos una capacidad única para reflejar la pluralidad de nuestra sociedad, las voces y tradiciones locales. La capacidad de contar historias desde el corazón de cada comunidad, en su idioma y con su acento, es un ancla emocional que puede resistir cualquier marea globalizadora.

En este panorama, el éxito de los medios autonómicos dependerá de su capacidad para seguir conectando con las personas y de su compromiso con la prestación de un servicio público que sea capaz de satisfacer sus necesidades. Si lo logramos, seguiremos siendo imprescindibles y encontraremos nuevas formas de brillar, no importa cuánto cambien los tiempos.

Más diversificación

En el ámbito de los ingresos las compañías informativas tienen que continuar diversificando sus modelos de negocio, adaptándose a un entorno digital en intensa transformación, marcado además de por la irrupción de la IA, por la desaparición de las cookies de terceros y por nueva regulación como la EMFA.

08

La eliminación de las *cookies*, clave para el seguimiento y segmentación de usuarios, plantea un desafío para la publicidad digital personalizada, obligando a los medios a desarrollar estrategias basadas en datos propios (*first party data*) y tecnologías alternativas de segmentación.

Este cambio acelerará la adopción de modelos de suscripción, membresía y creación de contenidos exclusivos, mientras las empresas buscan ingresos sostenibles que equilibren la personalización con el respeto a la privacidad de los usuarios.

En este panorama, las alianzas con plataformas tecnológicas y la innovación en formatos publicitarios también jugarán un papel esencial para redefinir la monetización y garantizar la independencia editorial en un contexto de mayor transparencia y pluralismo.

Los ingresos publicitarios se ralentizan

La publicidad digital en medios de comunicación y periódicos ha experimentado una ralentización en su crecimiento durante los últimos años e incluso, en algunos casos, una disminución de ingresos. A esta desaceleración, principalmente debida al decrecimiento de la publicidad programática, hay que sumarle el cambio de estrategia de anunciantes y agencias que están destinando parte de su inversión a otros canales y formatos emergentes como las redes sociales, la televisión conectada (CTV) y la publicidad exterior digital (DOOH), siendo estos dos últimos los de mayor crecimiento⁵⁰.

A esto hay que sumarle que los anunciantes están adoptando un enfoque más estratégico hacia la privacidad de los datos, priorizando el uso de su *first-party data* y reduciendo su dependencia de las plataformas programáticas. Esto ha llevado a una menor inversión en el mercado abierto y a un aumento en acuerdos directos o en los jardines vallados (redes sociales, YouTube, etc.).

La respuesta a la desaceleración de la publicidad programática podríamos encontrarla en una combinación de factores tecnológicos y de mercado que han transformado el ecosistema publicitario digital. Principalmente la

dependencia de los medios del stack tecnológico de Google, primer comprador programático del mundo, que gracias a sus algoritmos ha ido priorizando las compras en sus propiedades en detrimento del resto de soportes. Además, la proliferación de SSPs⁵¹ (*Supply Side Platforms*) y la optimización que es capaz de alcanzar la parte compradora de las pujas en el mercado abierto (RTB⁵²) gracias a la inteligencia artificial, han reducido el volumen de solicitudes que procesan, priorizando aquellas con mayor probabilidad de éxito, lo que limita las oportunidades para los medios. Ante este desafío, los medios deberán buscar soluciones innovadoras como el uso de identificadores universales, sistemas de datos propietarios más sólidos y estrategias basadas en inteligencia artificial.

Ante un contexto de ralentización, cuando no disminución, de ingresos procedentes de publicidad digital, los medios de información deberán tomar medidas para adaptarse y extraer potenciales oportunidades derivadas de la mejora de inventarios y la experiencia de los usuarios.

50 CTV y DOOH Lideran las Oportunidades Publicitarias en 2023 <https://bit.ly/40kzxCT>

51 Plataformas del Lado de la Oferta o SSPs en sus siglas en inglés son aquellas tecnologías publicitarias que brindan a los editores la capacidad de interactuar con los canales del lado de la demanda (Redes de Anuncios, Intercambios de Anuncios y DSPs)

52 Real Time Bidding o pujas en tiempo real (RTB) son una forma de publicidad programática que permite comprar y vender anuncios digitales en tiempo real en forma de subastas mediante pujas entre la parte compradora (agencias, anunciantes, etc.) y la parte vendedora (soportes publicitarios)

En este escenario, una de las tendencias clave para los medios en 2025 serán las estrategias de *addressability* -la capacidad de identificar y dirigir la publicidad a audiencias específicas mediante los datos de primera parte (*cookies*, emails, números de teléfonos, etc.)-. Esto significa que los medios tienen que ser capaces de conectar y ofrecer su *first party data* al anunciante para que éste pueda impactar de forma dinámica sobre las audiencias que quiere en cada momento. Por eso, es cada vez más importante el fortalecimiento de estrategias para la captación de datos de primera parte. En este sentido, durante 2025 se potenciarán las alianzas con proveedores de soluciones de identidad, herramientas que permiten a los medios y anunciantes identificar audiencias de manera segura y respetando las normativas de privacidad.

Por este motivo, y a pesar de que Google anunció que revertiría su decisión sobre la eliminación de las *cookies* de terceros en *Chrome*⁵³, los editores continúan adaptándose y preparándose para un futuro *cookieless*. Según una encuesta realizada por Digiday+ Research⁵⁴, el 80% de los editores afirma que sus empresas continúan desarrollando estrategias para rastrear a los usuarios sin depender de las *cookies* de terceros, y solo un 20% planea seguir utilizando

cookies, mostrando un claro enfoque hacia alternativas más sostenibles y éticas. Además, el 38 % asegura que cuenta con un enfoque sólido para recopilar datos de manera ética y eficaz, demostrando un avance significativo hacia un ecosistema publicitario más responsable y sostenible.

En resumen, en el ámbito de la publicidad digital, 2025 marcará un punto de inflexión para los medios, con una transición decisiva hacia un futuro sin *cookies*, mayor transparencia en la cadena de valor y el aprovechamiento de la IA para optimizar sus procesos.

Para mantenerse competitivos, editores y anunciantes deberán adaptarse rápidamente a estos cambios, priorizando la calidad del inventario y adoptando tecnologías que mejoren tanto la experiencia del usuario como la eficiencia en las subastas. Aquellos que apuesten por soluciones innovadoras y estrategias basadas en datos propios estarán mejor posicionados para capitalizar las oportunidades de este dinámico escenario.



53 After years of uncertainty, Google says it won't be 'deprecating third-party cookies' in Chrome <https://bit.ly/405in15>

54 Digiday+ Research: Publishers expected Google to keep cookies, but they're moving on anyway <https://bit.ly/3DqWMSN>

Paulatina consolidación de los modelos de suscripción

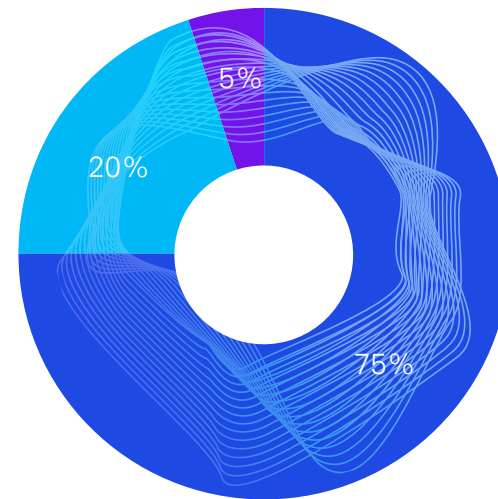
En años anteriores habían surgido ciertas dudas y reticencias sobre los modelos de suscripción, e incluso medios como TIME decidieron derribar sus muros de pago, ofreciendo de nuevo acceso gratuito a sus contenidos digitales. Sin embargo, la gran mayoría de los medios han continuado apostando por los ingresos directos de sus lectores. Al menos así parece evidenciarlo los datos, ya que en los últimos cinco años, las suscripciones digitales a nivel mundial se han triplicado, con una tasa de cancelación promedio del 3,7%⁵⁵.

En los últimos cinco años, las suscripciones digitales a nivel mundial se han triplicado, con una tasa de cancelación promedio del 3,7%

Sin embargo, desde el final de la pandemia, en la inmensa mayoría de los países occidentales, se ha observado un creciente desinterés por las noticias, ya sea por la saturación informativa o por el cansancio generado por la constante exposición a malas noticias. Además, en el ámbito digital, los medios ya no compiten por la atención de la audiencia únicamente con sus homólogos locales, sino también con medios globales y diversas plataformas, incluidas las de entretenimiento, como las plataformas de *streaming*.

⁵⁵ Digital subscriptions still have room to grow in 2025 <https://bit.ly/40f8wAC>

En el mercado español hemos asistido a la progresiva madurez de distintas modalidades de muros de pago/suscripción para acceder a los contenidos digitales de los medios de información. ¿Considera que la generación de ingresos basados en modelos de suscripciones tiene recorrido significativo de crecimiento en su organización?



- Sí, la generación de ingresos asociados a suscripciones cuenta todavía con margen de crecimiento
- No, la generación de ingresos asociados a suscripciones ya ha alcanzado su tope
- Se producirá un progresivo decrecimiento de los ingresos por suscripciones

¿Qué estrategia tiene un mayor impacto en el crecimiento de suscriptores de sus medios de información?



- Calidad y exclusividad del contenido
- Identificación con valores de marca
- Ofertas y promociones

A pesar de estas dificultades, marcadas por el desinterés generalizado por la información, la inflación económica y la intensa competencia, la tendencia general apunta a que aún puede existir cierto potencial de crecimiento para el 2025. Este posible crecimiento se basará en la optimización de las operaciones mediante la oferta de contenido y precios personalizados. Para lograrlo, los datos y el conocimiento adquirido sobre el usuario a lo largo de los últimos años, junto con el uso de la inteligencia artificial, serán fundamentales. Además, será clave el desarrollo de propuestas de valor adaptadas a las necesidades y preferencias de los usuarios.

Por otro lado, los directivos del sector de medios de información lo tienen claro: la gran mayoría (75%) confía en que la generación de ingresos asociados a suscripciones todavía tiene margen de crecimiento.

El 75% de los directivos afirma que la generación de ingresos asociados a suscripciones cuenta todavía con margen de crecimiento.

En este sentido, los directivos consultados apuntan a que la estrategia con mayor impacto en el crecimiento de su base de suscriptores es la calidad y exclusividad del contenido (65%), a distancia de otros factores como la identificación de los usuarios con los valores de marca (20%) y el impacto de ofertas y promociones (15%).

Para 2025, los avances en tecnología e inteligencia artificial permitirán a los medios alcanzar nuevos mercados con mayor eficiencia. Además, las relaciones directas con los lectores facilitarán estrategias de contenido personalizado y precios competitivos. En este sentido, la IA está ayudando a personalizar tanto los contenidos para potenciales suscriptores como las ofertas en función de la propensión a suscribirse. Durante 2025 se incrementarán las estrategias para establecer modelos dinámicos, sobre todo en aquellos medios que dispongan de un mayor conocimiento de sus suscriptores y capacidad tecnológica para implementar los modelos de propensión.

Sin olvidar la necesidad de ofrecer más y mejores contenidos que satisfagan las demandas de sus audiencias. Las suscripciones de noticias se enriquecen con nuevos formatos como newsletter especializadas o los podcasts. En cuanto a la oferta de producto y contenidos, se observan dos tendencias relevantes para 2025: los *bundles* y los modelos B2B/B2P, en los que profundizaremos a continuación.



Explorando estrategias de 'bundling'

En el proceso de consolidación de las suscripciones, además de las acciones vinculadas a la optimización tecnológica basadas en IA y data, los medios están apostando por ofrecer paquetes (*bundles*) de productos y servicios que hagan más atractivos al pago. Estas estrategias están destinadas a atraer y retener a nuevas audiencias al ofrecer una mayor diversidad de productos y servicios, al tiempo que se pueden ajustar diferentes modelos de precios.

Los 'bundles' o paquetes de productos y servicios como parte de la estrategia de crecimiento y consolidación de las suscripciones permitirán ofrecer una mayor diversidad de productos y servicios a los usuarios, además de permitir ajustar diferentes modelos de precios.

La estrategia de "empaquetamiento" del *The New York Times*⁵⁶ es un buen ejemplo de cómo los medios pueden atraer y retener suscriptores al ampliar su oferta más allá de las noticias generales e integrar contenidos que ayuden a los lectores a explorar sus distintos ámbitos de interés.

⁵⁶ Our Strategy <https://www.nytco.com/press/our-strategy/>

⁵⁷ *The New York Times Company* Reports Third-Quarter 2024 Results <https://bit.ly/3Pa7AXW>

⁵⁸ News companies share how they increase value with bundles, enticing news <https://bit.ly/4fBWQw1>

Desde sus inicios, han combinado "noticias duras" con otros productos, pero con la digitalización, esta práctica se ha fortalecido convirtiéndose en una de sus piedras angulares para el crecimiento de las suscripciones digitales como demuestra el lanzamiento de Cooking, Games, Wirecutter o la adquisición de *The Athletic*.

La estrategia de ofrecer servicios diseñados para satisfacer los intereses de su audiencia y atraer a otras que inicialmente estaba más alejadas del periódico neoyorkino se ha traducido en que más de 5,12 millones de suscriptores digitales, de un total de 10,47, eligieron paquetes o productos multi paquete. El ARPU de estos suscriptores es de 12,35 dólares al mes, un valor superior al promedio general de 9,45 dólares, destacando la rentabilidad de la estrategia de *bundles* en comparación con las suscripciones estándar⁵⁷.

Así, los juegos se manifiestan como uno de los contenidos más atractivos para la retención de suscriptores. Los puzzles, han sido una tradición de más de un siglo en *The Telegraph*, que en su versión digital se han convertido en un motor de crecimiento para las suscripciones del periódico británico. Según su responsable, Jo Coughlin "este producto es clave en la estrategia de empaquetado

de la empresa, ya que agrega valor a los paquetes de suscripción y mejora la retención." De hecho, los suscriptores digitales que añaden puzzles tienen un 23% más de probabilidad de renovar en comparación con el paquete digital estándar y, si además se añade un bono de descuento, la probabilidad aumenta hasta el 31%⁵⁸.

El éxito de los *bundles* del *The New York Times* radica en dos pilares fundamentales que trabajan en conjunto para maximizar el valor percibido por los suscriptores. Por un lado, una calidad editorial superior, con contenido elaborado bajo los altos estándares que caracterizan al NYT, asegura que cada artículo, receta o análisis mantenga su autoridad y rigor. Por otro lado, la experiencia del usuario se optimiza a través de plataformas intuitivas que facilitan el acceso y uso del contenido, permitiendo a los lectores explorar sus contenidos de manera eficiente y enriquecedora.

Al combinar estos productos en un paquete digital único, se crea una propuesta integral que no solo diversifica su oferta sino que también fortalece la relación con sus suscriptores al ofrecerles múltiples razones para interactuar diariamente. Este enfoque convierte al medio en un recurso esencial para sus lectores, adaptándose a sus necesidades cambiantes y asegurando su relevancia en un mercado donde se priorizan las soluciones personalizadas y el contenido de calidad.

Los medios tradicionales como *The Washington Post* están adoptando esta estrategia con podcasts exclusivos y boletines de noticias especializadas, mientras que *The Guardian* ha incorporado paquetes que incluyen análisis y eventos en línea para mantener su relevancia en el entorno digital. Por su parte, *Bloomberg* combina su plataforma de noticias con herramientas de análisis financiero y terminales, ofreciendo una solución integral para el sector. Por su parte, *National Public Radio (NPR)* ha lanzado paquetes que incluyen *streaming* de audio, programas en vivo y eventos exclusivos, diversificando sus ingresos y ampliando su alcance más allá de la radio tradicional. Estas estrategias demuestran cómo los medios están adaptando sus modelos de negocio para ofrecer valor añadido y mantenerse competitivos en el actual entorno digital.

En la estrategia de *bundles*, los modelos orientados a empresas (B2B) y profesionales (B2P) desempeñarán un papel clave. Estas audiencias, más dispuestas a contratar productos y servicios integrales, valoran una oferta amplia y especializada, donde el precio no es un factor tan determinante como en el caso de los suscriptores individuales.

La oferta de paquetes representa una oportunidad estratégica para diversificar y personalizar las relaciones con los suscriptores, adaptándose a las necesidades específicas de cada segmento y ampliando el alcance de nuevas vías de ingresos.



Modelos B2B / B2P

Ante las dificultades para seguir creciendo en publicidad y suscripciones, otra vía de diversificación son los modelos B2B (Business-to-Business) y/o B2P (Business-to-Professionals). El desarrollo de soluciones personalizadas, como servicios de consultoría, plataformas de datos, eventos especializados y contenido de valor enfocado en nichos específicos, permite a los editores posicionarse aportando valor estratégico en el mercado B2B. De esta manera, los editores aprovechan su experiencia en creación de contenido de calidad, el análisis de audiencias unido a soluciones tecnológicas para ofrecer servicios y productos adaptados a las necesidades de otras empresas, impulsando así el desarrollo de líneas de negocio digitales sostenibles y escalables.

Una de las empresas de referencia en los modelos B2B es *POLITICO Europe*. Con un equipo de más de 100 periodistas expertos, distribuidos por diferentes sedes de Bruselas, Londres, París o Berlín, ofrecen a los suscriptores de *POLITICO Pro* acceso a contenidos exclusivos antes de que se publiquen. Cada día, la redacción paneuropea cubre un amplio abanico de temas de política europea en primicia. El servicio Pro permite a sus usuarios beneficiarse de un acceso exclusivo a los titulares a medida que llegan permitiendo reaccionar antes a las noticias.

Unos de los medios más innovadores de los últimos años, Axios, también ha apostado por una propuesta Pro,

que consiste en una plataforma de suscripción premium diseñada para profesionales a los que ofrece noticias exclusivas y análisis de alto valor que facilita el conocimiento de diferentes industrias. El servicio Axios Pro está compuesto por tres propuestas diferenciadas, entre las que cabe destacar Deals, que actúa como un analista personal, guiando a los suscriptores a través del mundo del capital de riesgo (VC), capital privado (PE) y fusiones y adquisiciones (M&A). Los reporteros de Axios proporcionan primicias exclusivas, análisis de tendencias y listas diarias de acuerdos en sectores clave como *fintech*, tecnología de la salud, medios, retail, etc.

Cada suscripción a Axios Pro Deals brinda acceso exclusivo a noticias de última hora y análisis de tendencias específicos para cada industria. Además, los suscriptores reciben boletines y alertas directamente de los reporteros de Axios, así como invitaciones a eventos virtuales y presenciales organizados por la plataforma. Uno de los recursos más valiosos es la herramienta Axios Pro Deals Tracker, que permite investigar y analizar más de 53.000 acuerdos de compañías en cuestión de segundos. Este enfoque integral ofrece a los profesionales recursos clave para mantenerse actualizados y tomar decisiones informadas sobre sus respectivos sectores. Axios además ofrece otros servicios como Pro Converge y Reports. A largo plazo, el objetivo de la empresa es conseguir que los ingresos *premium* para profesionales representen el 50% de sus ingresos totales.

Los modelos B2B pueden también estar focalizados en una única industria como es el caso de Digiday, que ofrece un servicio especializado sobre la industria de los medios y la publicidad. Su servicio está centrado en las últimas tendencias de la industria de medios digitales y marketing, y su plataforma sirve como un recurso crucial para empresas que buscan innovar en el marketing digital. Además, organiza eventos y conferencias donde las marcas y agencias pueden conectarse y aprender acerca de los últimos desarrollos en marketing digital y publicidad.

En definitiva, estos modelos se perfilan como una estrategia fundamental para el futuro de los medios digitales, ya que permiten diversificar ingresos y generar estabilidad financiera en un contexto económico incierto. Al enfocarse en productos *premium* dirigidos a profesionales y empresas, los medios logran ofrecer contenido especializado y de alto valor que justifica tarifas más elevadas. La inteligencia artificial puede potenciar estos modelos al optimizar la creación de contenido relevante y personalizado, automatizar el análisis de grandes volúmenes de datos y mejorar la identificación de tendencias clave para sectores específicos. Además, la IA facilita la entrega eficiente de información crítica a través de plataformas avanzadas, lo que incrementa el valor percibido por los suscriptores y fortalece la relación con los clientes, asegurando para los medios un flujo de ingresos más predecible y sostenible a largo plazo.

El papel ha muerto, larga vida al papel

En el intento de diversificar sus modelos de ingresos, algunos medios han puesto de nuevo su mirada en el formato en papel como una alternativa complementaria al digital. En un entorno mediático en el que la propia digitalización dificulta la diferenciación, algunas publicaciones apuestan por recuperar los formatos físicos.

Además de responder a una parte de la audiencia que sigue valorando la experiencia tangible, el papel ofrece buenas posibilidades para cierto tipo de anunciantes, y puede servir como un diferenciador estratégico en un mercado saturado de contenidos más o menos similares. Estas iniciativas, de carácter puntual o complementario a la operativa digital, además de fortalecer la identidad de marca de los medios, también les permiten conectar con otras audiencias y nuevos anunciantes.

⁵⁹ NME announces return of iconic print magazine <https://bit.ly/3D1ZgXv>

⁶⁰ VICE Magazine Is Coming Back <https://bit.ly/3ZCwIMZ>

⁶¹ No Joke: The Onion Thinks Print Is the Future of Media <https://bit.ly/3D18ZNI>

⁶² Karlie Kloss and Joshua Kushner announce plan to revive Life magazine <https://bit.ly/4f1hJR7>

⁶³ These two local newspapers shunned the Internet and focused entirely on print. Here's why <https://bit.ly/3ZDzIbV>

⁶⁴ *The Atlantic* is expanding its print magazine as it surpasses 1M subscribers <https://bit.ly/4fUzy5E>

Publicaciones como *NME*⁵⁹, *VICE*⁶⁰, *The Onion*⁶¹, *Life Magazine*⁶² o *Spin Magazine* han reactivado su oferta de productos impresos como productos complementarios a sus productos digitales. En otros casos, como *West End Phoenix* o *The TriCity News* sólo disponen de edición impresa. En el caso de *West End Phoenix* se trata de una publicación mensual gratuita de un barrio, mientras que *The TriCity News* es un periódico semanal para suscriptores con base en New Jersey.⁶³

The Atlantic, también ha manifestado su intención de incrementar la frecuencia de publicación de su edición impresa de 10 a 12 números al año, volviendo a una periodicidad mensual por primera vez desde 2002. Esta decisión atípica, cuando lo habitual viene siendo reducir la edición impresa, refleja “el compromiso de la revista con el periodismo de calidad y el aprecio de sus lectores por el formato físico.” Tras superar el millón de suscriptores⁶⁴ y recuperar la rentabilidad, casi la mitad de sus lectores combinan las versiones impresa y digital. Además, la revista ampliará su cobertura en áreas clave como salud y la intersección entre tecnología, defensa nacional y conflictos globales.

Estas iniciativas, aunque minoritarias en número y alcance, no significan una vuelta al pasado por parte de la industria ni ponen en revisión el modelo digital. Se trata de satisfacer las necesidades de las diferentes audiencias, por pequeñas que sean, y de buscar ingresos adicionales. La buena noticia es que, frente al poder de las pantallas, el formato impreso ofrece una experiencia diferencial bien valorada por ciertas audiencias y determinados anunciantes.

El papel, lejos de implicar una vuelta al pasado o una revisión del modelo digital, permite satisfacer las necesidades de audiencias que ponen en valor el contenido de calidad y que permite ofrecer una experiencia diferencial bien valorada tanto por los usuarios como por los anunciantes.

Modelos Non Profit

La complejidad y las dificultades asociadas al desarrollo de modelos de negocio sostenibles en algunos mercados, en especial la prensa local de los Estados Unidos y Reino Unido, está llevando a buscar alternativas sin ánimo de lucro. Asociaciones, filántropos individuales y otras organizaciones no gubernamentales se han convertido en los financiadores de iniciativas periodísticas generalmente en el ámbito local o destinadas a audiencias de nicho.

Un grupo formado por diferentes organizaciones filantrópicas de los Estados Unidos lanzó en 2019 Press Forward⁶⁵, una iniciativa destinada a invertir más de 500 millones de dólares en los próximos cinco años para apoyar el periodismo local. Su intención es fortalecer la sostenibilidad de las redacciones locales y reducir las desigualdades en la cobertura de noticias. En el proyecto participan grupos como la Fundación Knight, que se compromete con 150 millones de dólares, o la Fundación MacArthur, que también contribuye con una inversión relevante. La importancia de esta iniciativa radica en combatir la crisis de los medios locales, dado que más

de 2.000 periódicos locales han cerrado en EE.UU en los últimos 15 años, dejando a muchas comunidades sin acceso a noticias locales⁶⁶. El objetivo final es promover una democracia más robusta al mantener medios de comunicación conectados con el territorio y garantizar el acceso a la información a estas comunidades.

Una de las iniciativas más novedosas en este sentido ha sido *Associated Press*, que ha creado una organización independiente para recaudar al menos 100 millones de dólares con el objetivo de “expandir las noticias estatales y locales”⁶⁷. La iniciativa, que nace con el nombre de Fondo AP para el Periodismo, se presenta como organización benéfica y permite a AP recaudar fondos filantrópicos para apoyar sus esfuerzos de noticias locales, algo que no podría hacer por otras vías.

En EE.UU. apenas quedan una docena de ciudades que aún disponen de dos periódicos diarios que compiten entre sí, mientras que el número de comunidades que carecen por completo de una fuente local de noticias crece anualmente. Por ello, muchos periodistas se

deciden a lanzar o rescatar cabeceras extintas como *Nashville Banner*, *The Tennessee Lookout*, o *The Daily Memphian*, como modelos sin ánimo de lucro. Según alguno de los responsables de este tipo de proyectos, se presentan como la última alternativa viable ya que “*las únicas empresas locales de nueva creación que han tenido éxito en los últimos 20 años han sido aquellas cuya naturaleza es sin ánimo de lucro.*”⁶⁸

Por su parte, las empresas tecnológicas también se han convertido en potenciales financiadoras de empresas periodísticas. Según un estudio publicado por la *International Journal of Cultural Studies*⁶⁹, el apoyo financiero y tecnológico ofrecido a los medios por parte de grandes plataformas plantea riesgos significativos al fomentar una dependencia que puede comprometer la sostenibilidad y autonomía de estas organizaciones en el futuro. Aunque las ayudas buscan promover la innovación y la transición digital, se proponen modelos de negocio difíciles de implementar para empresas pequeñas o tradicionales, creando un “síndrome de dependencia” que puede convertir a las organizaciones en entidades vulnerables⁷⁰.

65 <https://www.pressforward.news/>

66 New group pledges over \$500M to support local journalism <https://bit.ly/3Drnb2K>

67 AP launching nonprofit group to raise at least \$100M for local news <https://bit.ly/3BRslV7>

68 Can non profit news save Save the South From Itself? <https://bit.ly/3P9xB9M>

69 The philanthrocapitalism of Google News Initiative in Africa, Latin America, and the Middle East <https://bit.ly/3VRRE0h>

70 Big tech is painting itself as journalism’s savior. We should tread carefully <https://bit.ly/3Zkkc3f>

Deontología y calidad periodística

Está previsto que en agosto de 2025 entre plenamente en vigor la Ley Europea de Libertad de los Medios⁷¹ (EMFA – European Media Freedom Act). El reglamento aprobado por la Unión Europea durante 2024 pretende garantizar *“la transparencia, independencia editorial y pluralismo en los medios de comunicación de los Estados miembros”*. Su implantación se realizará por etapas durante los próximos meses, y al tratarse de un reglamento es de obligatorio cumplimiento y no requiere transposición al ordenamiento jurídico nacional.

71 European Media Freedom Act - Proposal for a Regulation and Recommendation <https://bit.ly/3VtwmJU>

Entre las principales obligaciones que impone el reglamento cabría destacar las siguientes:

- 1 **Transparencia sobre la Propiedad:** Los medios deberán divulgar quiénes son sus propietarios y cualquier conflicto de interés que pueda influir en sus contenidos.
- 2 **Publicidad institucional:** Los medios deberán detallar los ingresos anuales procedentes de publicidad estatal y de terceros países.
- 3 **Garantías para medios públicos:** Se exige independencia editorial, nombramientos transparentes y una financiación objetiva que no interfiera con su autonomía.
- 4 **Protección a periodistas:** Incluye medidas contra el espionaje y salvaguardias para las fuentes periodísticas.
- 5 **Protección de contenidos publicados:** Medidas orientadas a impedir que las plataformas tecnológicas retiren contenidos de los medios en las primeras 24h de su publicación, debiendo justificar tras dicho plazo los motivos de su retirada y bajo un determinado protocolo.

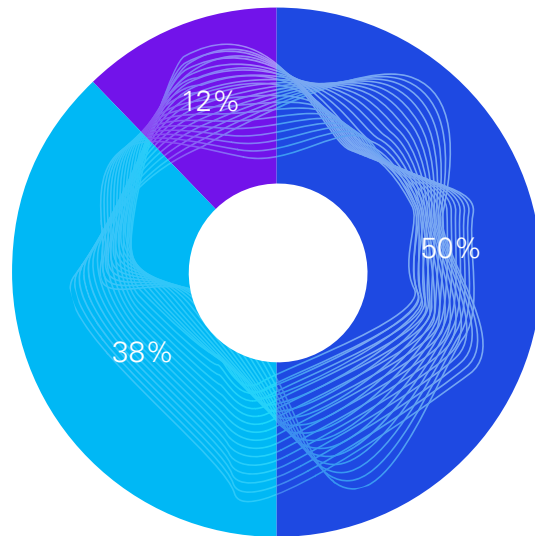
La normativa también establece la creación de un Comité Europeo de Servicios de Medios encargado de supervisar su aplicación, combatir la desinformación y proteger a los usuarios de contenidos dañinos. Además, se ha diseñado teniendo en cuenta que debe complementar otras leyes europeas actualmente vigentes como es la Ley de Servicios Digitales, y cuya función prioritaria es proteger los derechos digitales de los ciudadanos.

La aplicación de esta ley supondrá un gran reto para los medios, que deberán adaptarse para cumplir con los nuevos estándares, fortaleciendo su independencia y credibilidad. En España, su implementación irá en paralelo al Plan de Acción por la Democracia anunciado por el Gobierno con el objetivo de implantar medidas que refuercen la transparencia en los medios, protejan a los periodistas y combatan la desinformación, y para el cual voces del sector solicitan que en su aplicación se proteja y respete el derecho a la libertad de información.

Para las empresas informativas, la aplicación de las disposiciones del EMFA implica la necesidad de revisar sus políticas editoriales y estructuras de propiedad. Además, tienen que diseñar procedimientos de transparencia para la rendición pública de cuentas que muestren cómo se cumplen los principios de independencia editorial y cómo se usan los fondos públicos. A todo lo anterior, hay que añadir el reto que supone actualizar sus modelos de negocio con el objetivo de poder reducir su dependencia de las plataformas digitales.



¿Considera que la necesaria adaptación de los medios de información a las disposiciones de transparencia de la Directiva Europea de Libertad de Medios como una oportunidad de cara a reforzar su posicionamiento como Medios Socialmente Responsables de cara a la audiencia, anunciantes e inversores?



- Sí, es una oportunidad relevante en ese sentido
- No afectará significativamente a la percepción que tengan de los medios de información la audiencia, anunciantes e inversores
- No tengo una visión clara al respecto

En este sentido, se registra división de opiniones entre los Directivos del sector consultados para el presente informe. La mitad de los mismos considera que la necesaria adaptación de los medios de información a las disposiciones de transparencia de la EMFA sí constituye una oportunidad para reforzar su posicionamiento como Medios Socialmente Responsables de cara a la audiencia, anunciantes e inversores, pero sin embargo otro 38% entiende que no afectará a la percepción que se tenga de los medios de información.

El cumplimiento de todas estas disposiciones implica un gran esfuerzo tanto a nivel organizativo como estratégico para el sector, ya que deberán adoptar tecnologías y procesos destinados a alcanzar un mayor grado de transparencia y sostenibilidad en su operativa. Si no se adaptan eficazmente podrían enfrentarse a sanciones (con el consecuente daño reputacional que implicaría), a la pérdida de audiencia y a una reducción de su competitividad en el mercado europeo. En definitiva, las compañías tendrán que desarrollar sus propios códigos deontológicos, haciendo posible una mayor transparencia sobre sus fuentes de financiación y relaciones corporativas. Para ello, será necesario incrementar las auditorías externas, así como los sellos de cumplimiento y calidad periodística.

En relación con este ámbito, la mitad de los Directivos del sector consultados (53%) afirma contar ya en su organización con un modelo maduro implantado de Responsabilidad Social Corporativa que contempla medidas encaminadas a ser considerados como Medios de Información Socialmente Responsables.

Cualquier cambio legislativo en el ámbito europeo conlleva -como así han alertado gran número de asociaciones de periodistas- riesgos para la libertad de información, por lo que se insiste en la necesidad de ser extremadamente cuidadosos. De hecho, algunas de estas organizaciones, aunque generalmente reconocen la buena intención del espíritu del reglamento por garantizar la transparencia y la independencia mediática, muestran su preocupación ante la aplicación de la Ley. Organismos como la European Federation of Journalists (EFJ) y el Media Freedom Rapid Response (MFRR) han expresado inquietudes sobre posibles usos indebidos de la ley por parte de algunos gobiernos que pretendan controlar indirectamente los medios. En concreto, preocupa especialmente la obligación de divulgar conflicto de intereses o determinados ingresos por publicidad que, en algunas situaciones y contextos, podrían ser utilizados como herramienta para presionar a empresas mediáticas, especialmente a aquellas críticas con el poder político.

Otras entidades como el Centre for Media Pluralism and Media Freedom (CMPF) y Reporteros Sin Fronteras (RSF) han enfatizado que “las medidas propuestas, aunque necesarias, requieren salvaguardas claras para evitar interpretaciones abusivas”. En particular aunque RSF considera⁷² que la EMFA representa un refuerzo del derecho a la información, advierte sobre la vulnerabilidad de medios en países con democracias más débiles, donde la supervisión estatal podría convertirse en un arma contra la libertad de prensa.

En España se ha puesto el foco especialmente en el Artículo 18. Este artículo permite etiquetar a los medios como “independientes”, lo que podría generar problemas de arbitrariedad o favorecer a ciertos actores en detrimento de otros. Todo ello subraya la necesidad de una implementación lo más cuidadosa y consensuada posible que asegure que este nuevo marco legislativo no favorezca el control sobre los medios independientes y se convierta en una excusa para limitar la libertad de prensa.

La implementación de medidas e iniciativas con el objetivo de combatir la desinformación, pese a ser necesaria, ha de realizarse de una forma consensuada y cuidada, de forma que garantice que no favorezca el control sobre los medios independientes ni limite la libertad de prensa.



72 Una importante victoria para el derecho a la información en Europa, en la que ha participado RSF <https://bit.ly/41R0n18>

Sostenibilidad y responsabilidad social

En un escenario global definido por los crecientes desafíos sociales y la urgencia climática, los medios de comunicación están reconfigurando sus estrategias y sus modelos de negocio para asumir un liderazgo activo en sostenibilidad y responsabilidad social. Este enfoque hacia un modelo de Medios Socialmente Responsables no solo responde a las demandas de audiencias más conscientes sino que también posiciona a las empresas del sector como actores clave en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible.

10

Los retos sociales y medioambientales se reflejan en una sociedad que exige cada vez más un periodismo que vaya más allá de la mera información. La sociedad espera de un Medio Socialmente Responsable que sea impulsor de transformación, y que promueva valores de sostenibilidad e impacto social. Este enfoque resulta particularmente relevante en España, donde las empresas periodísticas tienen la oportunidad de conectar con un público cada vez más concienciado con estas cuestiones, lo que facilita su vínculo con la comunidad y les permite consolidar su posicionamiento reputacional y relevancia en el mercado.

Además, esta tendencia abre nuevas oportunidades para las empresas socialmente responsables. Integrar prácticas sostenibles y valores éticos en las estrategias empresariales no solo genera beneficios reputacionales sino que también fomenta la innovación y el impacto positivo, reforzando el papel del sector como un aliado clave en la lucha por un futuro más justo y sostenible. Además, puede resultar más atractivo de cara a los anunciantes, inversores y financiadores.

Y es especialmente importante en un momento en que los medios han perdido la confianza de una buena parte de sus lectores. Según el Reuters Institute,

alrededor del 40% de los españoles desconfía de los medios de comunicación, debido principalmente⁷³ a la creciente polarización que deteriora la credibilidad y confianza en el periodismo. Ante este escenario se hace imprescindible que los medios dispongan de una agenda sólida y creíble para ser reconocidos como Medios Socialmente Responsables, que le permita contrarrestar el efecto de la polarización y recuperar la confianza y credibilidad de los lectores.

La necesidad de que las marcas periodísticas cuenten con un propósito claro obliga a alinear sus estrategias con una misión y valores firmes, en respuesta a la creciente demanda de responsabilidad social por parte de lectores e inversores. En los mercados más avanzados, los medios apuestan cada vez más por estrategias sólidas de sostenibilidad. Un ejemplo destacado es Funke Mediengruppe, uno de los mayores grupos de comunicación en Alemania, con más de 5.000 empleados en seis regiones de Europa, que ha implementado una estrategia clara en esta dirección. Respecto a la sostenibilidad ambiental, destaca su objetivo de alcanzar la neutralidad de CO₂ para 2035 y cero emisiones netas para 2050⁷⁴, para lo que ha creado recientemente el área de Adquisiciones y Sostenibilidad.⁷⁵



73 Digital News Report 2024. Datos de España <https://bit.ly/4gTwjw1>

74 FUNKE for Future <https://bit.ly/4gDR4eZ>

75 How Germany's Funke Mediengruppe is prioritising sustainability <https://bit.ly/3D5ICGs>

El grupo, pionero en Alemania en el establecimiento de una gestión integral de sostenibilidad en toda su organización-antes incluso de que existiera la obligación por ley-, ha creado la Funke for Future Academy. Mediante webinars digitales, los expertos en sostenibilidad se dirigen específicamente a empresas medianas para ayudarles a la presentación de informes de CO₂ de acuerdo con la regulación existente. De esta forma, las más de 1.500 empresa alemanas que se ven afectadas por la Directiva de Información ESG⁷⁶ y obligadas a divulgar sus datos de sostenibilidad y a elaborar estudios sobre sus emisiones, pueden beneficiarse del conocimiento práctico y experiencia del grupo.

En Reino Unido, desde que en 2019 *The Guardian* anunció su compromiso climático, han estado trabajando para conseguir alcanzar las cero emisiones netas para 2030⁷⁷. Para ello, han integrado la sostenibilidad no solo en sus operaciones y cadena de suministro sino también en su línea editorial. Desarrollando secciones dedicadas a la crisis climática, apostando por dar cobertura a iniciativas globales y reforzando su propuesta de compromiso y propósito ético.

Además, se comprometen a rechazar cualquier tipo de publicidad de empresas relacionadas con los combustibles fósiles. Por su parte, el equipo de Guardian Jobs apoya y facilita la publicación de ofertas de empleos

sostenibles de otras empresas. La *BBC* también ha fijado un ambicioso plan para alcanzar la neutralidad en emisiones de gases de efecto invernadero (net zero) para 2030. Esta meta ha sido validada por la Science Based Targets initiative (SBTi), un organismo reconocido a nivel mundial por promover prácticas sostenibles. Su estrategia de “descarbonización profunda”, centrada en eliminar el uso de combustibles fósiles en todas sus operaciones, incluye acciones como el uso de energías renovables y vehículos eléctricos, la reducción de viajes de negocios o la colaboración con proveedores para que disminuyan las emisiones en su operativa.

Pero la sostenibilidad no solo implica un compromiso ambiental sino también social. *The New York Times* combina prácticas internas responsables, como el uso de energías renovables, con proyectos editoriales comprometidos como Race/Related, una newsletter que aborda historias, perspectivas y debates sobre cuestiones raciales en los Estados Unidos. *Reuters*, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, cumple con su compromiso social al abordar temas de derechos humanos, igualdad de género o justicia económica. Su enfoque no solo promueve un periodismo ético sino que también lo posiciona como un defensor activo de causas críticas para la sociedad.

Este tipo de acciones reflejan el papel transformador que pueden desempeñar los medios de comunicación al abordar desafíos globales. Desde la neutralidad de carbono hasta la representación de comunidades diversas, estos grupos no solo informan, sino que lideran en sostenibilidad y responsabilidad social de cara a su audiencia, anunciantes e inversores. Este enfoque no solo refuerza su reputación e influencia, sino que también contribuye activamente a un futuro más equitativo y sostenible para todos. Estas y otras iniciativas deberían ayudar a fortalecer la reputación, credibilidad y el papel social de los medios que en los últimos años se ha visto debilitada.

El papel de los medios de información como parte activa de las transformaciones que requieren economía y sociedad pone de manifiesto su relevancia y su papel fundamental como parte de un futuro más equitativo y sostenible. Además, la puesta en marcha de iniciativas vinculadas con estos objetivos compartidos pueden ayudar a fortalecer su reputación y credibilidad, fortaleciendo su papel social.

⁷⁶ La Ley de la Cadena de Suministro exige a las empresas con sede en Alemania y más de 1.000 empleados que identifiquen, aborden e informen sobre los riesgos relacionados con los derechos humanos y el medio ambiente en sus cadenas de suministro y de valor.

⁷⁷ How *The Guardian* plans to reach net zero emissions by 2030 <https://bit.ly/3DBpaBo>

Conclusiones

A pesar de las dificultades a las que se enfrenta el sector de los medios de comunicación, éste sigue demostrando una resiliencia notable al adaptarse a una dinámica continuada de contextos adversos. La creciente incertidumbre y los desafíos como la dependencia de terceros para alcanzar niveles suficientes de monetización, la atomización del ecosistema mediático y, sobre todo, la disrupción tecnológica asociada a la IA Generativa están rediseñando las reglas del juego del sector. La capacidad de la industria para evolucionar y transformar con agilidad sus modelos será crucial para afrontar los cambios a lo largo de la cadena de valor, desde la creación de contenidos hasta su distribución y monetización.

De cara a 2025, las tendencias anticipadas en años anteriores sobre la capacidad transformadora de la Inteligencia Artificial se están consolidando a gran velocidad. El sector debe responder a estos cambios desde diferentes perspectivas: como industria, redefiniendo su relación con las plataformas de Inteligencia Artificial; a nivel organizacional, integrando herramientas de IA y fortaleciendo su gestión interna; y en el ámbito profesional, adaptándose al impacto directo en periodistas y resto de perfiles. Nadie será ajeno a las profundas transformaciones transversales que la IA va a continuar generando.

La IA Generativa ofrece a los medios de comunicación oportunidades significativas al permitirles responder de manera ágil a las demandas de los lectores, optimizando procesos y personalizando la experiencia de los usuarios. Entre sus ventajas destaca la automatización de tareas complejas, pudiendo liberar recursos para acciones más estratégicas. Además, tecnologías como la Generación Aumentada por Recuperación (RAG) mitigan ciertas limitaciones de la IA Generativa, como las respuestas excesivamente generalistas o las alucinaciones de los modelos iniciales, proporcionando contenidos más precisos y actualizados en tiempo real.

Sin embargo, esta adopción también plantea importantes retos. Las disputas legales sobre el uso de contenido protegido por derechos de autor evidencian la tensión entre el potencial innovador de la IA Generativa y la necesidad de respetar el marco legal y ético existente, lo que obliga a los

medios a mantener una postura equilibrada entre innovación y cumplimiento ético y normativo, sin olvidar la necesaria viabilidad económica.

A nivel global, son necesarias las leyes específicas que definan los límites entre el alcance de los derechos de autor y el uso de datos en el entorno de la IA Gen. Los litigios abiertos entre medios y plataformas de la IA sobre el uso de contenido protegido impactarán en las jurisdicciones de una u otra forma. Sin embargo, es previsible que sea un proceso largo e incierto, debido a la dificultad que representa la excesiva casuística y a la escasa regulación hasta la fecha, por lo que será poco probable encontrar una solución generalizada durante 2025.

En cuanto a los modelos de negocio, la publicidad digital en los medios ha sufrido una desaceleración en su crecimiento en los últimos años, e incluso, en algunos casos, una disminución. Este retroceso está ligado principalmente a la caída de la publicidad programática, sumado a un cambio estratégico de anunciantes y agencias, que están destinando parte de sus inversiones a otros canales y formatos. En este sentido, las redes sociales, la televisión conectada (CTV) y la publicidad exterior digital (DOOH, *Digital-Out-Of-Home*) se han convertido en los destinos preferidos de dicha inversión publicitaria, destacándose los dos últimos como los de mayor crecimiento en los últimos dos años.

Respecto a las suscripciones, a pesar de las dificultades del mercado, marcado por el desinterés generalizado por la información, la inflación informativa y la intensa



competencia, la opinión generalizada es que aún existe potencial de crecimiento para el 2025. Los datos son clarificadores: en los últimos cinco años, las suscripciones digitales a nivel mundial se han triplicado, con una tasa de cancelación promedio del 3.7%⁷⁸.

El uso de la inteligencia artificial ayudará a impulsar la personalización de contenidos y las ofertas según la propensión a suscribirse. En este sentido, durante 2025 se fortalecerán los modelos dinámicos, sobre todo en aquellas organizaciones que dispongan de un mayor conocimiento de los perfiles de su audiencia y de la capacidad tecnológica para explotarlos adecuadamente.

Este año también será clave para el sector audiovisual, marcado por la irrupción de la IA Generativa y la adaptación a un mercado especialmente competitivo. La personalización mediante IA será central para crear experiencias únicas, mientras que la expansión de los canales FAST y la apuesta por nuevos formatos será esencial para alcanzar nuevas audiencias frente a los gigantes tecnológicos y conglomerados de TV.

A pesar de los desafíos para encontrar su rentabilidad económica, y de la concentración de recursos en grandes producciones, el podcasting sigue siendo un espacio de innovación y cambio que permitirá nuevos enfoques, con

lo que veremos su consolidación como una herramienta transformadora en el panorama mediático global a lo largo del 2025.

En el proceso de búsqueda de la sostenibilidad económica, las organizaciones periodísticas profundizan en las estrategias de diversificación, explorando nuevas fuentes de ingresos a través de la oferta paquetizada de productos y servicios (*bundles*) que potencien las suscripciones, la búsqueda de nuevas audiencias y mercados a través de iniciativas B2B y/o B2P y, en algunos casos, incluso rescatando el formato impreso para productos de nicho o acciones de marketing puntuales.

Durante 2025 entrará plenamente en vigor la Ley Europea de Libertad de los Medios (EMFA), que nace con la intención de garantizar *“la transparencia, independencia editorial y pluralismo en los medios de comunicación de los Estados miembros”*. Su aplicación supondrá un gran reto para los medios, que deberán adaptarse para cumplir con los nuevos estándares, fortaleciendo su transparencia, independencia y credibilidad. En España además su implementación irá en paralelo al Plan de Acción por la Democracia anunciado por el Gobierno para implantar medidas que refuercen la transparencia en los medios, protejan a los periodistas y combatan la desinformación.

Asimismo a partir de diciembre de 2024 comenzará a desplegarse el esperado “Plan de ayudas para la Digitalización de los Medios de Comunicación” presentado por el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, alineado con las buenas prácticas a nivel europeo de ayudas públicas a medios de comunicación privados, desplegadas en países como Dinamarca, Suecia, Austria, Francia, Italia y Bélgica, que consideran la financiación pública de medios privados como un mecanismo clave para apoyar la pluralidad, la lucha contra la desinformación y la democracia.

Por otra parte, en el actual contexto marcado por la creciente concienciación en torno a la agenda de responsabilidad social, medioambiental y de gobernanza de las organizaciones, los medios de comunicación se ven obligados también a redefinir sus modelos de negocio y estrategias en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad social y gobernanza. Este enfoque no es solo editorial sino que tiene consecuencias operativas al tener que poner en marcha prácticas sostenibles acordes con el propósito y valores de la marca, consolidando a las empresas periodísticas más innovadoras y sólidas en este campo como líderes en sostenibilidad y responsabilidad social de cara a su audiencia, anunciantes e inversores. Así, los

78 Digital subscriptions still have room to grow in 2025 <https://bit.ly/40f8wAC>

medios no solo refuerzan su reputación e influencia, sino que se convierten en actores clave en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible.

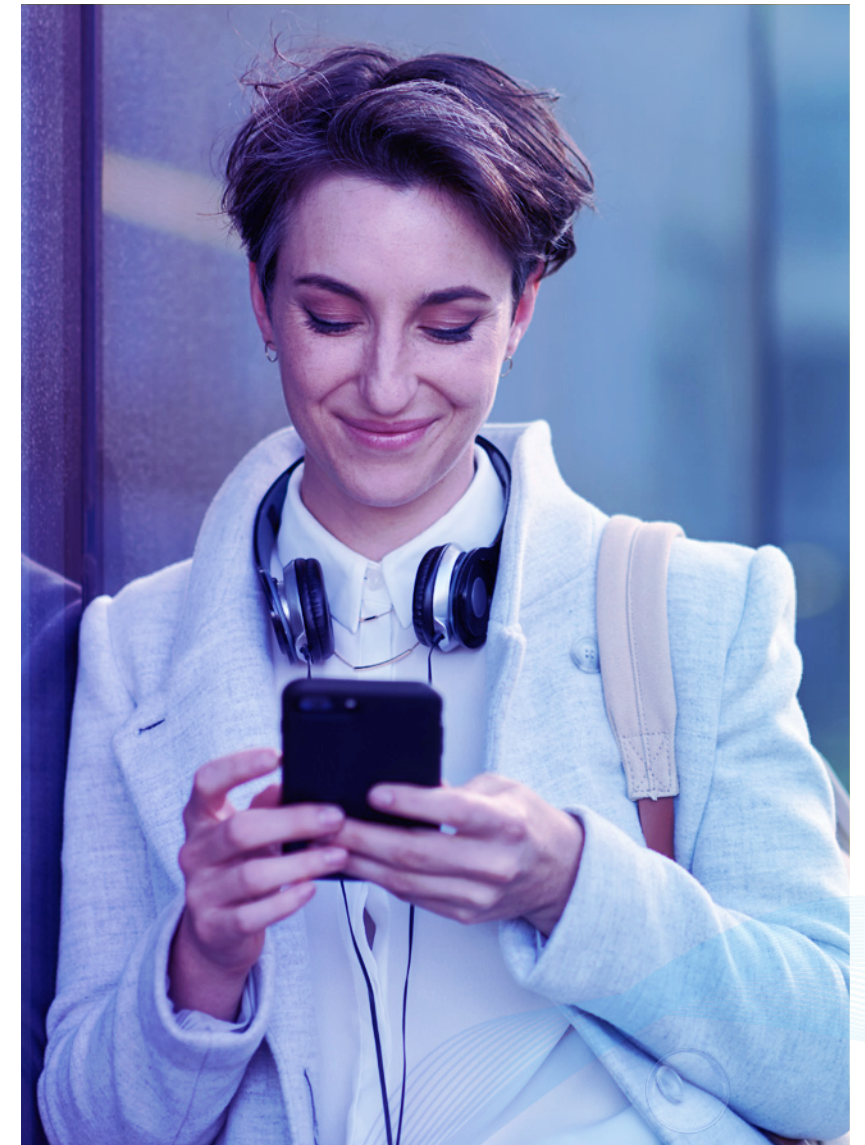
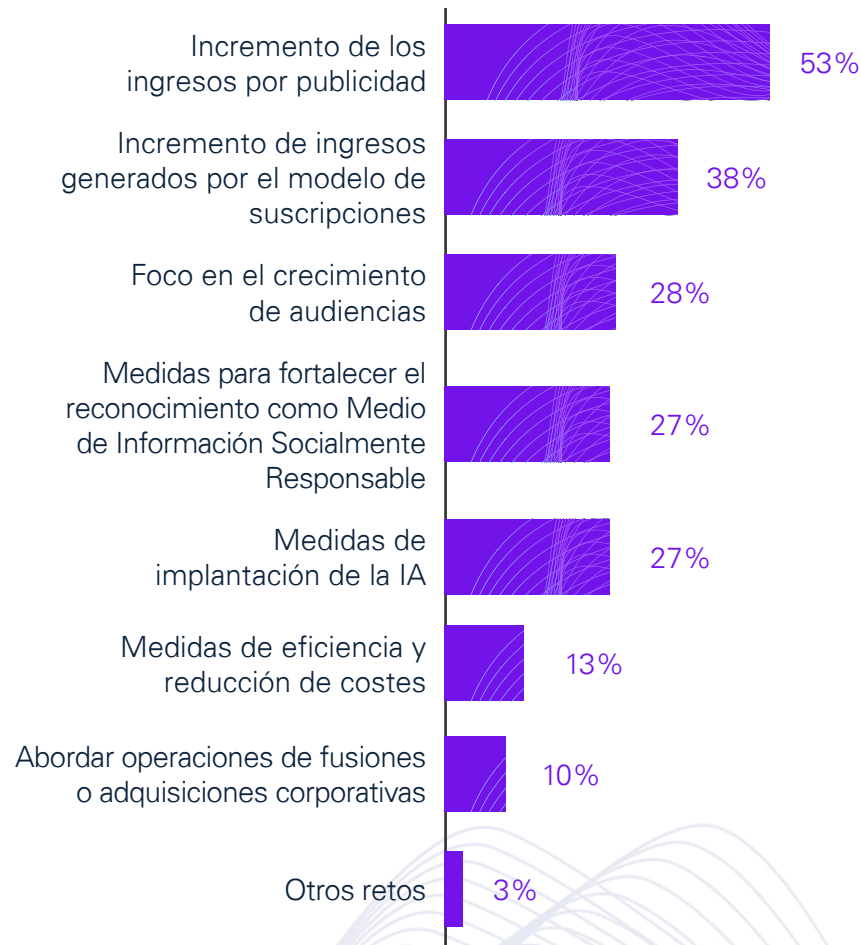
Ante este panorama tan complejo, volátil e incierto los medios no tendrán más remedio que adaptarse y reflexionar sobre qué estrategias son las más adecuadas para que las marcas informativas puedan seguir manteniendo su relevancia.

Así, los directivos del sector encuestados sitúan como máxima prioridad (53%) incrementar los ingresos por publicidad.

De cara a este año, los directivos del sector encuestados tienen claras sus prioridades, vinculadas con incrementar sus ingresos y audiencias. El 53% apostará por incrementar sus ingresos de publicidad, seguido de incrementar los ingresos generados por el modelo de suscripciones (38%), mientras que un 28% tiene previsto poner el foco en hacer crecer su audiencias. Le siguen de cerca las medidas encaminadas a fortalecer su reconocimiento como Medio de Información Socialmente Responsable y las dirigidas a implantar la IA en la organización, ambas con un 27% de respuestas.

El desafío clave para los medios consiste en que deben abordar su revisión estratégica inmersos en el proceso de cambio asociado a cómo los usuarios ahora interactúan con la información, y al mismo tiempo tendrán que consolidar las actuales vías de ingreso y encontrar otras nuevas para conseguir estabilizar su sostenibilidad económica.

¿De cara a 2025 qué dos ámbitos de actuación destacaría como retos de máxima prioridad para ser abordados por las compañías de Medios de Información en España?



Anexos

Hitos 2025

Febrero 2025

Comienzo de aplicación de la nueva Ley de IA de la UE.

Julio 2025

Publicación de la decisión del juez de EE.UU. sobre la propuesta del Departamento de Justicia de Estados Unidos por la que Google tendría que vender el navegador Chrome para evitar las prácticas monopolísticas del buscador.

Agosto 2025

Aplicación de los requisitos sobre modelos y sistemas de IA de uso general

Ley de Libertad de los Medios de Comunicación de la UE

A partir del 8 de agosto de 2025, entrará en vigor esta normativa que introduce el derecho de los usuarios a personalizar la oferta de medios en dispositivos e interfaces, como televisores conectados, permitiendo ajustar la configuración predeterminada según sus preferencias personales.

Octubre 2025

Inicio de las sesiones del juicio por la demanda de AMI contra Meta por competencia desleal en la venta de publicidad digital.

Diciembre 2025

Finaliza el periodo otorgado por la Mesa de Contratación a GfK como medidor recomendado por la industria para medir las audiencias digitales. Para esta fecha las asociaciones tienen que haber puesto en marcha un nuevo proceso de selección de medidor.

A lo largo del año

Reactivación de la Directiva de Cookies

Sigue sin resolverse la actualización de la Directiva sobre privacidad y comunicaciones electrónicas.

Anuncio definitivo de Google sobre la eliminación de cookies de tercera parte en Chrome sujeto a la aprobación de la CMA y la Oficina del Comisionado de Información de UK.

Publicación de la sentencia de la demanda **The New York Times contra OpenAI.**

Reconfiguración de los modelos y políticas de relación entre la IA y los Medios: Nuevos Acuerdos, Desafíos Legales y la Lucha por el Liderazgo en el Mercado de los Modelos de Lenguaje.

Entre demandas y alianzas anda el juego

La transformación del acceso a la información. Cambios en los hábitos de búsqueda informativa de las nuevas generaciones, impacto en el modelo de negocio de buscadores y medios.

El nuevo paradigma de las búsquedas

La tecnología reconfigura constantemente la forma en la que los usuarios demandan y acceden a la información. *Discover* se configura en la actualidad como la principal fuente externa de tráfico para los medios, con implicaciones tanto en los contenidos como en el negocio.

Se acentúan los cambios en el consumo de información

Paulatina ralentización de los ingresos publicitarios y moderación en el crecimiento de las suscripciones conlleva buscar nuevas estrategias para potenciar las vías de ingresos. Apuesta por *bundles*, moldes B2B y B2P, además de la optimización de la operativa mediante la IA.

Más diversificación

Sostenibilidad y responsabilidad social

Los medios adaptan sus coberturas para promover valores de sostenibilidad e impacto social. Alineamiento de misión y valores con sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

La IA se consolida como agente transformador

El poder de transformación sin precedentes de la IA en la cadena de valor. Automatización y personalización de la experiencia de usuario. Auge de los SLMs, Agentes de IA y optimizaron mediante RAG.

Ética y gobernanza de la IA

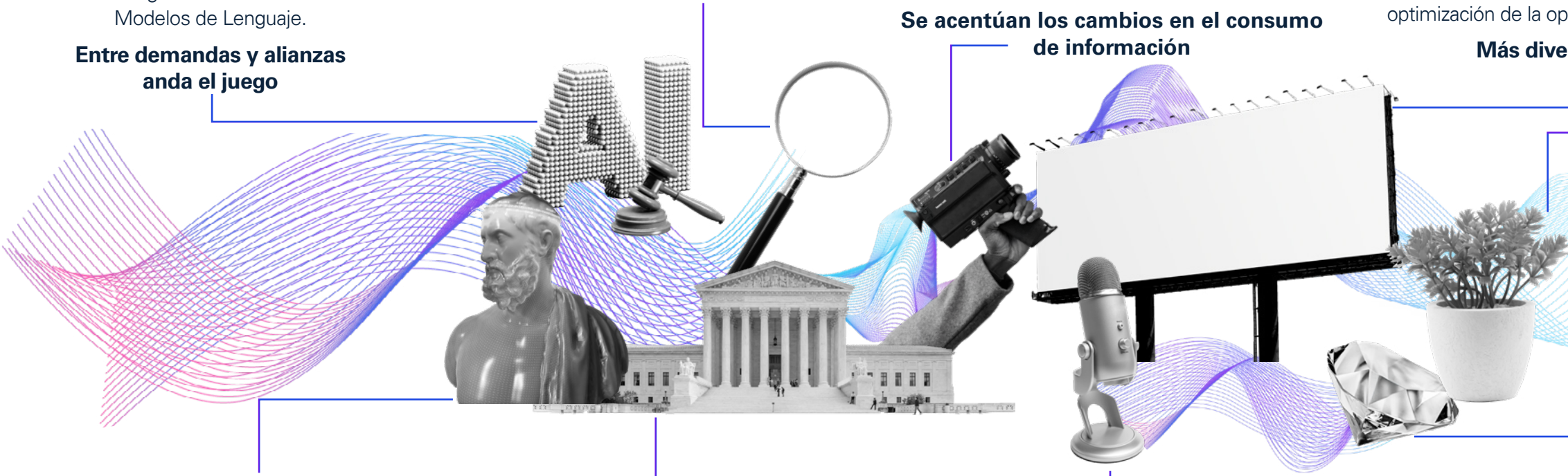
Creación de departamentos específicos de IA y políticas de uso. Posibles conflictos internos por el uso remunerado o no a los periodistas creadores de contenidos con los que se entrena a los LLM.

Explorar nuevas estrategias audiovisuales

La necesidad de llegar a los usuarios más jóvenes reconfigura las estrategias audiovisuales de los medios. Nuevos canales y plataformas como los canales FAST ofrecen nuevas oportunidades en el campo audiovisual. Guerra de plataformas de *streaming* ante la paulatina maduración del mercado. El *video converge* con el *podcasting*, reforzando las oportunidades de este formato.

Deontología y calidad periodística

Implantación de la Ley Europea de Libertad de los Medios (EMFA) implica la revisión de las políticas editoriales y estructuras de propiedad, además de tener que diseñar procedimientos para la rendición de cuentas.



Metodología

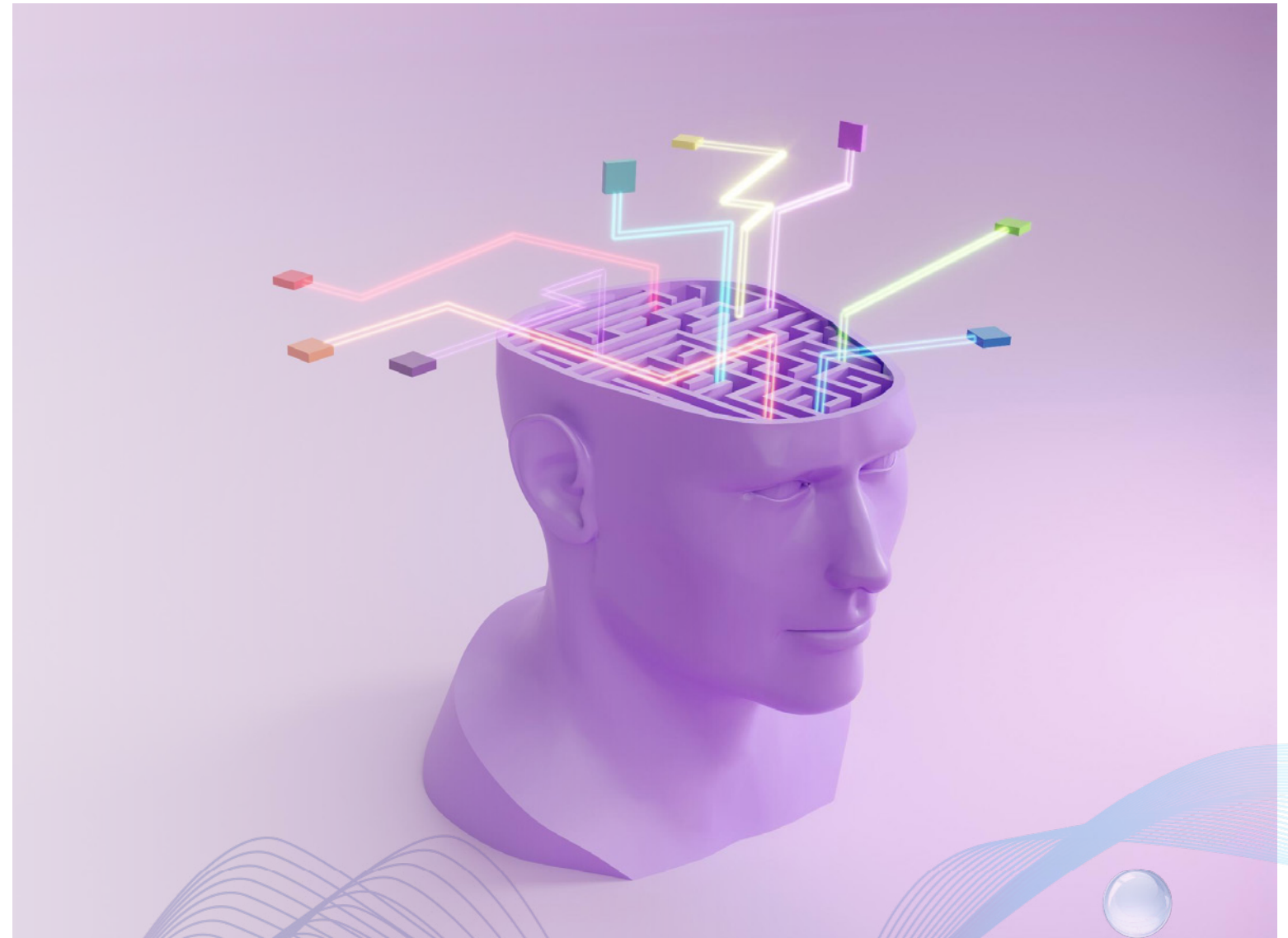
12

KPMG, en colaboración con Digital Journey*, han elaborado este informe con el objetivo de identificar y analizar las tendencias que están marcando el futuro a corto y medio plazo del sector de medios de información, así como sus retos y oportunidades.

El estudio se ha abordado desde una doble perspectiva. En el ámbito cualitativo, se ha realizado un análisis exhaustivo para plantear las principales tendencias locales e internacionales que están impactando en el sector de medios español. Para ello, se plantean ejemplos concretos, en su gran mayoría europeos y estadounidenses por su mayor equiparación con la realidad española.

Por otro lado, desde el punto de vista cuantitativo, el informe recoge las respuestas recabadas en una encuesta en la que han participado 60 directivos de los principales grupos, compañías y cabeceras de medios de comunicación españoles, con distinto alcance y tamaño con el fin de garantizar la representatividad de la muestra. Asimismo, este ejercicio se completa con tribunas de reflexión de portavoces de las principales asociaciones vinculadas al sector de medios a nivel nacional.

* Digital Journey es un think tank dedicado al análisis y la reflexión sobre el impacto de la digitalización en la sociedad, especialmente 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, ha investigado su impacto en industrias, organizaciones y personas.





Contactos



Gustavo Rodríguez

M: grodriguez@kpmg.es



Miguel Ederra

M: mederra@kpmg.es

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.

© 2025 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.