Diez claves del informe *Innovation in Media 2026/27* que debes conocer



El pasado 14 de octubre se presentó en el **FIPP World Media Congress** celebrado en Madrid el informe anual "**Innovation in Media 2026/27**", realizado por la compañía **Innovation International Media Consulting Group** para **WAN-IFRA** y **FIPP**. El informe fue presentado por **Juan Señor**, presidente de Innovation Media Consulting, y **Lucio Mesquita**, consultor sénior de esta compañía. Los editores del informe son Juan Señor y **Jayant Sriram**.

Se trata de la 17ª edición de un informe que, desde el año 2010, acumula cerca de 9.000 ejemplares impresos y más de 50.000 descargas en PDF, y en el que he tenido el placer de colaborar en varias ediciones.

Una de las principales ideas del informe es que el valor de los medios ya no está solo en producir y distribuir información, sino en garantizar que esa información es **verdadera** y los usuarios pueden **confiar** en ella.

Sus seis capítulos abordan estos temas: cómo ganar dinero en la era de la IA, cómo conseguir que la IA pague por el periodismo, cómo vender periodismo hecho por humanos, cómo construir una redacción nativa de IA, cómo recuperar la relación directa con la audiencia y el ya clásico repaso a la innovación en papel.

De sus más de 170 páginas y de la presentación del informe realizada en Madrid, estas son diez ideas que me han parecido especialmente útiles.

---

1. 2026 es 1998: de la distribución a la verdad

El informe compara el momento actual con el que se vivía en 1998: una disrupción profunda en la que negar la tecnología, o usarla solo para recortar costes, puede ser tan dañino como lo fue ignorar la web en ese momento.

Juan Señor explicó cómo ha cambiado la principal ventaja de los medios en cada etapa:

- **Era del papel:** la distribución (quioscos, reparto a domicilio).
- **Era digital:** los datos (tráfico masivo monetizado a través de Google y otros).

- **Era social:** la atención.
- **Era de la IA:** la verdad, porque vivimos en una “era de credibilidad artificial”.

Y esta es su propuesta de posicionamiento para los medios: pasar de *storytellers* (contadores de historias) a *truth-tellers* (contadores de verdades). “La escasez se ha desplazado del contenido a la confianza”, dijo. Los lectores ya saben lo que hay ahí fuera; lo que preguntan a los medios es si eso es verdad.

---

2. Quince modelos de negocio para los medios

El informe abre su repaso a los modelos de negocio de los medios con una tabla que valora quince vías de ingresos por tipo de cliente (B2C o B2B), potencial de ingresos, potencial de beneficio y riesgos. Junto a los clásicos (suscripciones, publicidad, eventos, filantropía) aparecen el editor como archivista, como proveedor tecnológico, como *marketplace*, como editorial de autor e incluso como casa de apuestas.



6 **15 BUSINESS** MODELS

Innovation in News Media World Report 7

	CLIENT FOCUS	INCOME POTENTIAL	PROFIT POTENTIAL	RISKS
READER REVENUE	B2C	■	■	Subscription fatigue, plateauing growth, retention challenges
AI LICENSING	B2B	▬	▬	Limited control, low revenue share, weak user relationship
ADVERTISER (DIRECT + PARTNERSHIPS)	B2B	■	■	Declining programmatic, reliance on first-party data, pricing pressure
PHILANTHROPY PARTNER	B2C/B2B	▬	▬	Geographic disparity, donor dependence, sustainability concerns
EDUCATOR	B2C	■	■	Resource-intensive, must balance education with journalistic values
CLUB/MEMBERSHIP MODEL	B2C	▬	▬	Requires emotional connection, custom benefits, high engagement needed
GAMES/PUZZLES	B2C	■	■	Need for continuous innovation, editorial integration
THINK TANK	B2B	■	■	Competition from established firms, high research quality required
AFFILIATE MARKETER	B2C	■	■	Must maintain trust and editorial independence, platform dependency
ARCHIVIST	B2C/B2B	▬	▬	Niche offering, technological investment
IT PROVIDER	B2B	▬	▬	High development and support costs
EVENT ORGANISER	B2C/B2B	▬	▬	Need strong curation, operational complexity
MARKETPLACE	B2C	▬	▬	Brand dilution, limited repeatability, credibility trade-offs
VANITY PUBLISHING	B2C	▬	▬	High execution risk
BETTING AGENCY	B2C	■	▬	Regulatory concerns, editorial conflict of interest risks

La pregunta que, según Señor, se hacen ahora los editores es **qué no puede intermediar la IA**. Su respuesta es muy clara: **la validación y la conexión humana**. Esto explica la apuesta por elementos como la educación, las experiencias, la pertenencia o los encuentros presenciales.

Estos son algunos ejemplos incluidos en el informe:

- **Educación:** El *Mundo Deportivo Futcamp*, un campus de fútbol de una semana en Barcelona para niños de 6 a 16 años, con unos 100 participantes por edición a unos 340 euros por semana.
- **Eventos:** WAN-IFRA los señala como la principal fuente de ingresos en la categoría de "otros" ingresos de los editores, citada por el 32,2% de los encuestados. Esos "otros" ingresos han pasado del 13,2% del total en 2021 al 25,2% actual.
- **Otorgar reconocimiento:** La revista *Time* ha convertido sus listas y distinciones, como "Person of the Year" o "Time 100", en negocios de eventos, cumbres y patrocinios en torno a quienes reconoce. El activo ya no es solo el contenido, sino "el poder de definir quién importa".
- **Apuestas:** el caso más extremo es el editor canadiense theScore, que lanzó su propia casa de apuestas y fue comprado por Penn Entertainment por 2.000 millones de dólares.

---

3. Los usuarios se suscriben por las noticias, pero se quedan por el hábito

El informe señala que los ingresos por suscripciones siguen creciendo —incluso con caídas de tráfico—, aunque en muchos casos ese crecimiento depende de las subidas de precio (un 5% de media en 2025) y de la contratación de paquetes más completos. También destaca la importancia de conseguir que los suscriptores mantengan su suscripción durante más tiempo.

El caso de *The New York Times* supone un buen ejemplo de esta tendencia: los suscriptores del *bundle* (el paquete completo de suscripción, que incluye News, Games, Cooking, Wirecutter y The Athletic) son ya algo más de la mitad de la base digital. Estos suscriptores mantienen su suscripción durante más tiempo. Los juegos, por ejemplo, generan una parte importante del uso de la suscripción. En palabras del informe, los usuarios se suscriben por las noticias, pero a menudo se quedan por el hábito.

Para quien no tiene los recursos del *Times*, un buen ejemplo es el de Mediahuis. Su "suscripción esencial" combina periodismo con libros electrónicos, *masterclasses* y RouteYou, una app de rutas a pie y en bici. Por ejemplo, quienes activaron RouteYou mostraron un 26,5% menos de bajas en 12 semanas que los que no lo hicieron.

La recomendación de los autores es que los servicios añadidos a la suscripción tengan una relación cercana con los contenidos del medio o con los intereses de sus lectores, como las rutas de RouteYou en el caso de Mediahuis. Que estén "a un grado de separación" del periodismo, se dice en el informe.

---

4. Qué contenidos pueden perder más tráfico por la IA

El informe recoge varias estimaciones de la compañía Upgrowth sobre los cambios en el tráfico procedente de buscadores y herramientas de IA:

- Las búsquedas sin clic suponen ya entre el 65% y el 70% de las consultas en Google.
- Los AI Overviews de Google reducen el porcentaje de clics en los resultados orgánicos (CTR) entre un 15% y un 25% en las búsquedas afectadas; en medios y mundo editorial, algunas estimaciones elevan esa caída al 25-40%.

- Las interfaces de IA ya influyen en el 12-18% del tráfico de referencia mundial (frente al 5-8% de hace poco más de un año), con proyecciones del 20-28% a finales de 2026.
- Entre el 25% y el 35% de ese tráfico influido por la IA se atribuye mal en las analíticas.

El informe también incluye una lista útil de los contenidos que pueden perder más tráfico por la IA y los que pueden resistir mejor.

Más vulnerables:

- Páginas de preguntas frecuentes y glosarios
- Listas tipo “Top 10”, “Lo mejor de”
- Guías básicas “how-to”
- Resúmenes de noticias

Más resistentes:

- Reporterismo original y datos propios
- Análisis y opiniones de expertos
- Casos de estudio y testimonios de primera mano
- Herramientas, calculadoras y formatos interactivos

Y también estos **consejos prácticos** dirigidos a los editores:

- Diversificar las fuentes de tráfico: reducir la dependencia de los buscadores.
- Dar prioridad a la relación directa: suscripciones, newsletters y canales propios.
- Apostar por contenidos diferenciados: reporterismo, datos y conocimiento experto.
- Estructurar el contenido con claridad para que los sistemas de IA puedan citarlo y mostrarlo: es más fácil que recojan contenidos bien organizados, atribuidos y basados en fuentes.
- Medir más allá de los clics: tener en cuenta el tráfico influido por la IA y el que se atribuye mal.

Mesquita añadió en Madrid un consejo para pasar del SEO al GEO (optimización para motores generativos): las herramientas de IA “son como adolescentes”, quieren los puntos clave y el resumen. El contenido estructurado, bien etiquetado y con señales de autoridad es más fácil de citar y también de licenciar.

---

5. La IA como cliente: peajes para los bots

El capítulo sobre cómo conseguir que la IA pague plantea que las compañías de IA pueden ser también clientes de los medios: necesitan acceder a grandes cantidades de información fiable y actualizada.

Los datos de TollBit ilustran el problema. En el segundo trimestre de 2025, las visitas humanas cayeron un 9,4% en unos 400 sitios, mientras los bots de IA pasaron de 1 de cada 200 visitas a 1 de cada 50. Un editor descubrió que lo habían rastreado 13 millones de veces en un mes a cambio de solo 650 visitas humanas.

La respuesta son los “peajes”: TollBit (más de 7.000 sitios, cada editor fija su tarifa) y el Pay Per Crawl de Cloudflare, que permite decidir qué bots pueden acceder, cuáles se bloquean y a cuáles se cobra.

El informe también repasa los grandes acuerdos de licencia, como el de News Corp con OpenAI (más de 250 millones de dólares en cinco años, según lo publicado) y con Meta (hasta 50 millones anuales). El CEO de News Corp, Robert Thomson, describe ya su

grupo como una “compañía de *inputs*” para la IA. Eso sí, para la mayoría de editores las licencias siguen aportando un porcentaje de un solo dígito de sus ingresos.

---

6. El valor de la información actualizada para la IA

El informe de Innovation destaca el valor de la **información de actualidad** en las negociaciones con las compañías de IA, por encima del volumen que pueda ofrecer el archivo del medio.

Una cita de Nick Diakopoulos (Northwestern University) lo resume muy bien: “En lugar del volumen, el valor de los datos de noticias está en su frescura”. Los modelos necesitan información nueva y verificada para no quedarse obsoletos, y eso es justo lo que no pueden generar por sí mismos.

Señor lo llevó más lejos en su presentación en Madrid. Habló de la “autofagia” de modelos que se alimentan de lo que ellos mismos producen y concluyó que los medios deben pasar “de la defensa al ataque”: dejar el discurso de “os lleváis mi contenido sin pagar” por el de “necesitáis mi contenido”. El informe matiza que el colapso de modelos es improbable en condiciones reales, pero mantiene la conclusión: la IA depende de un flujo continuo de información humana fiable.

De ahí surgen modelos que van más allá de la licencia puntual:

- **Flujos en tiempo real:** contenido etiquetado y servido por API, con ingresos recurrentes por uso, más parecidos a un SaaS que a la publicidad.
- **Licencias colectivas:** Factiva (Dow Jones) ya tiene derechos de uso de IA generativa de más de 8.000 fuentes, incluidos editores pequeños y medianos que cobran por uso.
- **Productos propios:** Citywire AI, un asistente entrenado solo con los más de 25 años de artículos del editor financiero Citywire.
- **Reparto con la redacción:** el Grupo Le Monde destina el 25% de sus ingresos por licencias de IA a sus periodistas.

---

7. “Hecho por humanos”, como el sello ecológico

El informe parte de una idea que conviene subrayar: el periodismo ya no está solo en el negocio de producir información, sino también en el de garantizar su integridad.

En este sentido, los autores proponen que los medios expliquen mejor cómo trabajan, qué comprobaciones realizan y quién se responsabiliza de lo publicado.

El valor se desplaza de la rapidez, el acceso a las fuentes y el alcance hacia cuatro atributos: **procedencia** (de dónde viene), **trazabilidad** (cómo se produjo), **responsabilidad** (quién responde de ello) y **verificabilidad** (si se puede comprobar).

En ese contexto, el periodismo hecho por humanos se parece a los sellos “ecológico” o “comercio justo” de otros sectores: no indica solo la ausencia de automatización, sino la presencia de **estándares éticos de producción**.

Los ejemplos van de las normas de uso de IA del *New York Times*, la BBC y *The Guardian* a herramientas como AP Verify o los estándares C2PA de procedencia.

Destaca el caso de Schibsted, con sus “cajas éticas” que explican decisiones editoriales dentro de los artículos, como por qué se nombra a un sospechoso en un caso y no en otro.

---

8. Cómo reorganizar el trabajo de la redacción con IA

La primera fase de la IA en las redacciones fue añadir herramientas: transcripciones, traducciones, resúmenes…
Según el informe, incorporar herramientas de IA a tareas concretas aporta mejoras, pero también es necesario revisar cómo se organiza el trabajo de la redacción.
Mesquita lo dijo con claridad en Madrid: si añades IA a un flujo roto, obtienes un flujo roto más rápido. Hay que "recablear" la redacción, no enchufar un alargador.
Un modelo muy visual, y una buena referencia para el resto de medios, es el de DRIVE, una colaboración de editores regionales de Alemania, Austria y Suiza, que divide la producción periodística en tres capas:

- **Capa automatizada (gran volumen):**
  - Actualizaciones locales, avisos y noticias rutinarias
  - Información estructurada de entrada, como correos, PDF y registros
  - Canales totalmente automatizados
- **Capa aumentada (híbrida)**
  - Investigación previa y búsquedas en el archivo
  - Análisis de datos y detección de patrones
  - Redacción de borradores y estructuración
- **Capa liderada por humanos (alto valor)**
  - Investigaciones
  - Criterio editorial
  - Enfoque, rendición de cuentas y confianza

Según Mesquita, una decisión clave es cuándo utilizar la IA para ayudar a los periodistas y cuándo automatizar tareas. Sobre la posibilidad de una redacción totalmente automatizada, advirtió: "Por favor, no lo hagáis". A medida que la IA asume lo repetitivo, el valor se desplaza al criterio y la verificación: "los validadores valen más que los generadores".

---

9. Cinco reglas para recuperar la relación directa con la audiencia
Las plataformas han pasado de ser puertas de entrada a ser destinos: resumen y muestran el contenido dentro de sus propias interfaces. Así, los usuarios pueden encontrar información de los medios en estas plataformas sin necesidad de visitar sus webs.
El informe propone como objetivo la "**soberanía de audiencia**": no abandonar las plataformas, sino reequilibrar la relación con ellas y dar más peso a la web, las aplicaciones y las newsletters, donde el medio puede mantener una relación directa con sus usuarios.
Estas serían las cinco reglas que resumen el planteamiento:

1. No eres dueño de una audiencia que no puedes identificar.
2. No eres dueño de una audiencia que no puedes hacer volver.
3. No eres dueño de una audiencia de la que no puedes aprender.
4. No eres dueño de una audiencia que no puedes monetizar directamente.
5. No eres dueño de una audiencia a la que no puedes servir de forma constante.

La recomendación es aprovechar el alcance de las plataformas y conseguir que una parte de esos usuarios establezca una relación directa con el medio.

El capítulo también destaca la conversación directa entre periodistas y lectores: en *The Times* de Londres, los comentarios aumentaron un 119% cuando los autores participaban en ellos.

---

10. El papel como objeto coleccionable

El capítulo dedicado al papel, *Print & Offbeat*, reúne ejemplos de publicaciones que han encontrado compradores con ediciones especiales y propuestas para coleccionistas.

El informe plantea que el papel ya no compite en rapidez: puede ser un objeto que se colecciona, que ralentiza la lectura y que sobrevive al momento de su publicación.

Señor puso el ejemplo de una revista que incluye cada mes una litografía firmada por un artista: "Imaginad tener un Picasso dentro de vuestra revista".

El capítulo ofrece numerosos casos concretos que han resultado exitosos. Estos son tres de ellos:

- Ante la caída de la circulación, el diario indonesio Kompas dejó de intentar recuperar suscriptores diarios y creó un calendario de ediciones especiales de pago único. Seis ediciones han generado unos 8.950 millones de rupias, más del 10% de sus ingresos anuales por venta de ejemplares, con 45.376 ejemplares vendidos. Las de aniversario vendieron un 60% más que la media diaria.
- *Accused of Truth*, el periódico especial que los medios georgianos *Batumelebi* y *Netgazeti* dedicaron a la periodista encarcelada Mzia Amaghlobeli, reúne más de 100 de sus titulares, publicados a lo largo de 21 años y tres gobiernos y dispuestos en orden cronológico. La selección muestra cómo la periodista ha fiscalizado a distintos gobiernos a lo largo de su carrera. El proyecto ganó un D&AD Wood Pencil de diseño.
- *trAPPed*, la novela gráfica de investigación de Bloomberg sobre las estafas de "arresto digital", ganadora de un premio Pulitzer.

Más información y descarga del informe:

- Innovation in Media World Report 2026/2027 turns spotlight on AI monetisation, the value of print and reducing platform dependency – FIPP
  Offering invaluable insights into how media leaders can negotiate structural change in the industry, the Innovation in Media World Report 2026/2027 was unveiled to delegates on the first day of the FIPP World Media Congress.