

— INFORME DEL SECTOR · ERA DE LA INTELIGENCIA 2026

El estado de la IA en los *medios*.

Qué está haciendo de verdad la inteligencia artificial en el sector en 2026: dónde ahorra tiempo, dónde rompe el modelo y qué activo revaloriza.

Editorial

Dos cosas que ocurren *a la vez*.

La industria celebra cada nueva herramienta mientras se le desmonta el canal por el que llegaba a su público. Casi nunca se leen juntas las dos noticias.

Cada semana se anuncia una herramienta de inteligencia artificial en una redacción. Etiquetado automático, resúmenes, transcripción de ruedas de prensa, traducción, voces sintéticas, asistentes para suscriptores. La lista crece deprisa y el sector la celebra con razón: son mejoras reales sobre trabajo real.

En el mismo periodo, la confianza en las noticias ha caído a su nivel más bajo desde que se mide, el tráfico que llegaba desde los buscadores se ha desplomado y casi la mitad de los medios españoles ha decidido cerrar la puerta a los rastreadores de los grandes modelos. Son hechos contemporáneos, no consecutivos.

Este documento los lee juntos, y de esa lectura sale una tesis incómoda: la inteligencia artificial está resolviendo en los medios problemas de coste mientras les desmonta el modelo de distribución. Una redacción puede automatizar buena parte de sus tareas mecánicas y seguir perdiendo la relación con su audiencia, porque esas tareas nunca fueron el problema.

Lo que sigue no es un catálogo de herramientas ni un inventario de casos. Los casos están aquí, y son concretos y verificables, pero sirven de material para una posición: dónde conviene poner la inteligencia en un medio, qué activo hay que proteger antes que ningún otro y cómo se demuestra que el programa funciona cuando llegue el comité que pregunte por el retorno.

Thinkia publica esta pieza dentro de su serie *Era de la Inteligencia*, en la que defiende una idea sencilla y exigente: una organización no tiene inteligencia artificial porque haya comprado modelos, sino porque hay un proceso suyo que se pararía si los apagara. Aplicada al sector de los medios, esa idea ordena bastante el ruido.

Queda una advertencia de tono. Nada de lo que sigue sugiere que las redacciones estén haciendo el ridículo: están haciendo lo razonable con la información que tienen, en un sector con menos margen que nunca. El problema no es el esfuerzo. Es dónde se está aplicando.

RESUMEN EJECUTIVO

La inteligencia artificial ha entrado en las redacciones por la puerta de las tareas: etiquetar, resumir, transcribir, traducir, verificar. Veinte organizaciones periodísticas documentadas en 2026 lo confirman, de El País a Associated Press. Casi todas esas aplicaciones son asistencia; muy pocas tocan un proceso que, apagado, se notaría en la cuenta de resultados.

Mientras tanto, la misma tecnología está desmontando la distribución. Ocho de cada diez búsquedas con resumen generado terminan sin un clic a la web abierta, y los medios han empezado a comprar el tráfico que antes recibían gratis. La confianza cae en veintinueve de los cuarenta y ocho mercados analizados.

El activo que sobrevive a ese desplazamiento es la procedencia verificable: poder demostrar, pieza a pieza, de dónde viene una información, quién la revisó y con qué herramienta se produjo. Todo lo que se publica sin esa capacidad es **deuda de procedencia**, un pasivo que no aparece en ningún balance hasta que aparece de golpe. El documento recorre los casos por función, examina el deporte como banco de pruebas del sector y cierra con cuatro escenarios, cada uno con la condición que decide su desenlace.

45%**CONFIANZA EN LAS MARCAS**

frente al 19 % que los españoles conceden a las noticias de redes sociales y chatbots de IA.

83%**BÚSQUEDAS SIN CLIC**

cuando el buscador muestra un resumen generado por IA sobre los resultados.

46%**PORTALES QUE BLOQUEAN**

de los medios españoles restringen el paso a los rastreadores de los grandes modelos.

CONTENIDOS

01	El suelo se movió	p. 05
02	El teatro editorial	p. 07
03	La deuda de procedencia	p. 10
04	El gobierno dejó de ser opcional	p. 12
05	Lo que ya se hace	p. 13
06	Donde el medio recupera precio	p. 19
07	El deporte, el laboratorio	p. 22
08	Lo que viene	p. 26
09	Qué medir	p. 28
10	Conclusión	p. 29

01

El suelo se movió mientras mirábamos *la herramienta.*

Durante dos años la conversación sobre inteligencia artificial en los medios ha girado alrededor de la redacción: qué tareas se automatizan, qué puesto peligra, qué firma sigue siendo humana. Es una conversación legítima y está mal situada. El movimiento más violento no ha ocurrido dentro de la redacción, sino en el camino que unía la redacción con su lector.

El 83 % de las búsquedas que devuelven un resumen generado por IA terminan sin un solo clic hacia la web abierta; en el modo conversacional del buscador la cifra sube al 93 %.¹ Para una búsqueda informacional, que es exactamente la que hace quien quiere enterarse de algo, el 74 % no produce visita. La respuesta del sector español ha sido inmediata y reveladora: los medios dispararon un 274 % su inversión en búsqueda de pago.² Han empezado a comprar el tráfico que durante quince años recibieron gratis.

“

**El cambio no ocurrió dentro de la redacción.
Ocurrió en el *camino* que la unía con su lector.**

A la vez, el suelo de la credibilidad ha cedido. La confianza en las noticias cae en veintinueve de los cuarenta y ocho mercados del Reuters Institute y marca su nivel más bajo desde 2015.³ En España se queda en el 33 %.⁴

Hay una cifra que cambia el signo de todo lo anterior. Preguntados por su capacidad de distinguir la verdad de la mentira en internet, el 74 % de los españoles se declara preocupado: el máximo de toda la serie.⁴ Eso no es un problema del sector. Es demanda insatisfecha.

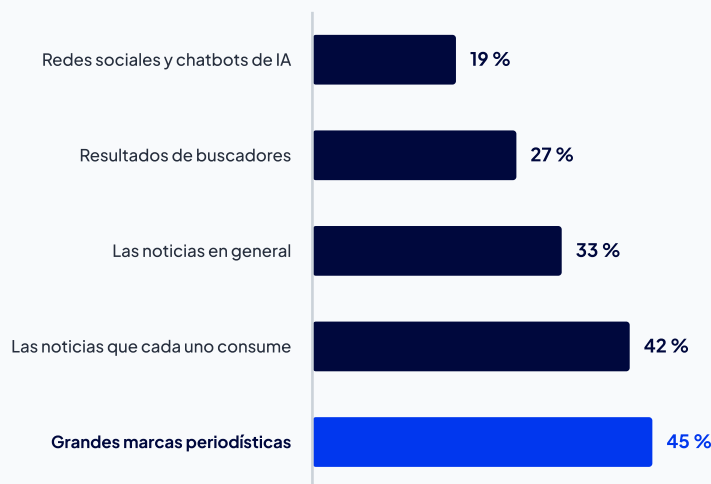
01 · EL SUELO SE MOVIÓ

La audiencia española sigue distinguiendo entre unas fuentes y otras, y lo hace con una claridad que el propio sector tiende a olvidar cuando se mide solo por tráfico.

EXHIBIT 01

Las marcas periodísticas conservan más del doble de credibilidad que las redes y los chatbots.

Confianza declarada por el público español, %



Fuente: Digital News Report España 2026, Universidad de Navarra / YouGov · n > 2.000 adultos.

Veintiséis puntos separan la cabecera del chatbot. Ese diferencial es el único activo del sector que la síntesis automática no sabe fabricar, porque no depende de la calidad del texto sino de quién responde por él. La pregunta operativa es si el medio puede demostrarlo cuando se lo pidan.

Conviene además leer la primera barra al revés de como suele leerse. Que solo el 19 % del público conceda credibilidad a lo que le llega por redes y asistentes no significa que consuma poco por esos canales: el 60 % accede a noticias a través de redes y agregadores, y el 40 % ha consumido información de creadores en la última semana. Consume donde no confía. Ese desajuste es el espacio comercial que queda abierto.

La parte del dato que debería preocupar está en la base de la pirámide de edad. El 53 % de los menores de 25 años combina poco interés informativo con poca confianza, frente al 35 % del conjunto de la población. Una marca no hereda automáticamente la credibilidad de la que goza hoy: la renueva o la pierde con cada cohorte.

El teatro *editorial*.

Hay una prueba rápida para saber cuánta inteligencia artificial tiene de verdad un medio, y no se pasa en el comité de innovación. Se pasa en el flujo de trabajo: si la IA no ha tocado el sitio donde se decide qué se publica, cómo se verifica y a quién se le cobra, no ha tocado el medio. Lo demás es material para presentar.

El diagnóstico no es una acusación, y conviene decirlo así porque la tentación contraria es fuerte. Nadie elige montar un decorado. Se llega por inercia: las decisiones sobre inteligencia artificial se toman en sitios que pueden abrir un proyecto pero no cambiar un proceso, y el resultado es una colección de pilotos que nunca escalan y que, en vez de cancelarse, se renombran.

El sesgo del observador interno completa el cuadro. La gente ve la inteligencia artificial donde más se habla de ella, no donde más se usa. El laboratorio produce material para enseñar; la redacción produce ediciones. Si la única evidencia de un programa es una demo, el programa todavía no existe.

“

**En una redacción madura, un piloto que no escala se cancela.
En una que ha entrado en modo teatro, se *renombra*.**

Conviene separar el síntoma de la causa. Un piloto que no escala rara vez fracasa por el modelo: fracasa porque quien lo impulsó podía abrir una iniciativa y no podía tocar el cierre de edición ni el flujo de verificación, que es donde el medio trabaja.

Un matiz, para que el diagnóstico no resulte injusto: parte de lo que parece decorado es aprendizaje legítimo. Probar antes de comprometer el flujo de publicación es prudente en un sector donde el error se paga en credibilidad. El problema no es el piloto, sino el piloto sin fecha de decisión.

Cinco señales de que la IA de un medio es decorado.

Aparecen juntas. Tres o más a la vez bastan para levantar la mano en un consejo de administración.

01

El piloto perpetuo.

La herramienta lleva dieciocho meses en prueba con el mismo equipo reducido. Cada trimestre se amplía el alcance y se retrasa la decisión. Nadie ha fijado la condición que la haría entrar en producción, ni la que la mataría.

02

La política que solo existe en PDF.

El medio tiene un documento de uso responsable de inteligencia artificial, aprobado y publicado. En el momento en que se invoca el modelo, ese documento no existe: no hay control que lo aplique ni registro que demuestre que se aplicó.

03

El indicador declarativo.

Se mide cuántos redactores tienen acceso a la herramienta, cuántas licencias se han consumido y cuántas sesiones de formación se han impartido. Ninguna de esas cifras dice si ha cambiado una sola decisión editorial.

04

El laboratorio sin autoridad.

Existe un equipo de innovación con presupuesto propio y sin capacidad de modificar el flujo de publicación. Produce prototipos que la redacción admira y no adopta, porque adoptarlos exigiría cambiar un proceso que el laboratorio no gobierna.

05

La firma sin trazabilidad.

El medio afirma que toda pieza asistida por inteligencia artificial pasa por revisión humana. Preguntado por una pieza concreta publicada hace tres meses, no puede decir quién la revisó, con qué modelo se generó ni qué se cambió.

Cuatro resultados que el sector cita poco.

Un documento que defiende medir el proceso y no la herramienta está obligado a mirar la evidencia que va en contra de su propia industria. Los cuatro casos que siguen están publicados, son sólidos y aparecen poco en las presentaciones.

01

Klarna, y sobre todo su epílogo.

El asistente absorbió en su primer mes 2,3 millones de conversaciones, dos tercios de todos los chats, en 23 mercados y 35 idiomas, y equivalía al trabajo de 700 agentes. Catorce meses después la compañía volvió a contratar personas para las llamadas complejas, porque los clientes preferían hablar con alguien.³⁹ El caso se cita casi siempre sin la segunda mitad. Con ella deja de ser una promesa de sustitución y pasa a ser una indicación de arquitectura.

02

Llamar a quien no ha llamado puede provocar la baja.

Un experimento de campo con 64.147 clientes, revisado por pares, contactó a una parte de ellos para recomendarles un plan mejor ajustado, con incentivo incluido. El abandono subió del 6 % en el grupo de control al 10 % en el tratado: la llamada rompe la inercia del cliente y hace saliente su patrón de consumo.⁴⁰ El contacto entrante es una oportunidad; el saliente, una decisión con coste.

03

La renovación automática gana un año y pierde dos.

Un experimento de dos años sobre más de dos millones de suscriptores potenciales de un gran periódico europeo comparó renovación automática y cancelación automática. La primera produjo un 20 % más de altas en los primeros cuatro meses; a los dos años el balance era de un 10 % menos de suscriptores nuevos, y cerca de la mitad de quienes firmaron acabó pagando algo que no quería y apenas leía.⁴¹ Un suscriptor retenido que no consume no es valor de vida: es coste de atención aplazado.

04

La percepción de productividad no coincide con la medición.

Un ensayo aleatorizado con desarrolladores experimentados sobre 246 tareas reales midió que tardaron más con asistencia de IA, aunque esperaban ir más rápido y, tras hacerlo, seguían creyendo que lo habían hecho. Los propios autores matizaron después el resultado al detectar sesgo de selección y rediseñaron la metodología.⁴² Lo citable no es el signo: es la distancia entre lo que un equipo cree que ha ganado y lo que mide el cronómetro.

La deuda de procedencia.

Cuando la síntesis automática se lleva la visita y el lector ya no distingue de dónde viene lo que lee, el valor se desplaza del texto a su origen. Una información que no puede acreditar su procedencia se vuelve indistinguible de su imitación, y compite en un mercado donde la imitación tiene coste marginal cero.

A ese desfase lo llamamos **deuda de procedencia**: todo lo que un medio publica sin poder demostrar, pieza a pieza, de dónde viene, quién lo revisó y con qué herramienta se produjo. Es un pasivo silencioso. No lo detecta ninguna auditoría de calidad, no bloquea ninguna publicación y no figura en ningún balance, hasta el día en que alguien pregunta por una pieza concreta y no hay respuesta.

La deuda no se paga publicando una política editorial. Se paga instalando el registro en el punto donde se produce la pieza, que es el único momento en que la información sobre su origen existe sin esfuerzo. Capturarla después obliga a reconstruirla, y reconstruir una procedencia es exactamente lo que un medio no puede permitirse hacer bajo presión.

El corolario es incómodo para quien ha ordenado sus prioridades al revés: la capa de procedencia debe construirse antes que la capa de generación. Un medio que genera antes de poder trazar acumula deuda a la velocidad de la máquina.

El archivo entra aquí como activo y no como coste de almacenamiento. Chicago Public Media abrió cuarenta años de radio y Eater conectó veinte años de recomendaciones a una búsqueda conversacional. En los dos casos el valor no estaba en el modelo: estaba en un fondo propio que nadie más podía ofrecer, y que ahora puede citarse.

TÉRMINO CLAVE

Deuda de procedencia

Pasivo acumulado por cada pieza publicada sin registro verificable de su origen, su revisión y las herramientas empleadas.

- No la detecta el control de calidad editorial.
- No impide publicar: se manifiesta mucho después.
- Crece con cada pieza asistida por un modelo.
- Solo se amortiza capturando el origen en el momento de producir, nunca después.

Una memoria que no puede citar sus fuentes no es memoria. Es rumor con interfaz.

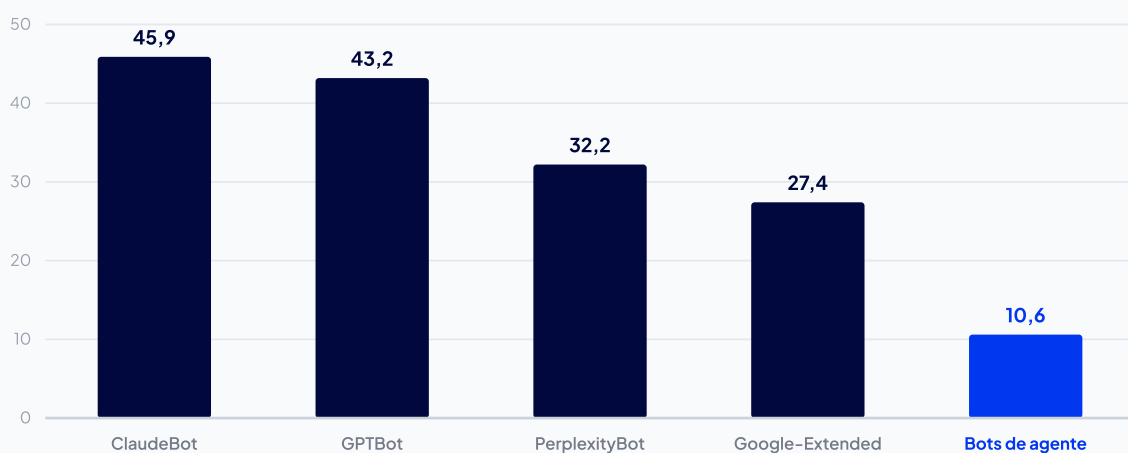
03 · LA DEUDA DE PROCEDENCIA

La reacción defensiva del sector español revela dónde cree que está el riesgo, y la creencia no coincide con el daño. Casi la mitad de los portales bloquea a los rastreadores de los grandes modelos.⁹

EXHIBIT 02

Los medios bloquean a quien les entrena, no a quien responde en su lugar.

Portales de medios españoles que restringen cada rastreador, % · n ≈ 150



Fuente: auditoría Vipnet360 con AIBrandPulse360 sobre casi 150 portales españoles, junio de 2026. La última barra es la media de restricción a los rastreadores de agente, frente al 37,2 % de los de entrenamiento.

La asimetría es la noticia: 37,2 % de bloqueo a los rastreadores que entrenan modelos y 10,6 % a los que leen la página en tiempo real para contestar en lugar del medio. El sector ha tomado postura sobre su pasado y todavía no sobre su presente.

El reparto interno confirma la lectura. Los grandes grupos promedian más de cinco bloqueos por portal, mientras los nativos independientes se quedan en 1,1. Los primeros defienden un fondo documental acumulado durante décadas; los segundos necesitan que alguien los cite. Las dos posturas son coherentes, y ninguna resuelve la pregunta de fondo: qué pasa cuando la respuesta se entrega sin que nadie visite la fuente.

Bloquear es una decisión sobre quién entra. La procedencia es una decisión sobre qué puede demostrar el medio cuando alguien duda de una pieza suya. Solo la segunda sigue teniendo efecto el día en que el contenido ya circula fuera de su web.

04

El gobierno dejó de ser *opcional*.

Desde el 2 de agosto de 2026 el artículo 50 del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial es de aplicación.¹⁰ Obliga a marcar el contenido sintético de forma legible por máquina y a revelar la naturaleza artificial de los materiales manipulados. Para un medio, la parte decisiva no es la obligación: es la excepción.

El contenido generado o manipulado con IA puede omitir la divulgación cuando existe revisión editorial humana efectiva y una entidad que asume la responsabilidad. Leído deprisa suena a permiso; leído con cuidado, es una carga de prueba. Convierte «tenemos supervisión humana» en algo que hay que demostrar pieza a pieza: la deuda de procedencia del capítulo anterior, ahora con sanción asociada.

Artículo 50, en vigor desde agosto de 2026

Las obligaciones de transparencia que afectan de forma directa a una redacción:

- Informar al usuario de que interactúa con un sistema de IA, salvo que resulte obvio. Alcanza a asistentes de suscriptores y a los chats sobre archivo.
- Marcar el audio, la imagen, el vídeo y el texto generados de forma detectable por máquina.
- Revelar la naturaleza artificial de los *deepfakes* y del contenido informativo manipulado.
- Excepción editorial: la divulgación puede omitirse cuando hay revisión humana real, control editorial efectivo y una entidad que asume la responsabilidad.
- Incumplimiento: hasta 15 millones de euros o el 3 % de la facturación anual mundial.

05

Lo que ya se hace, y lo que *todavía no*.

El inventario de 2026 es sólido y está documentado. Associated Press revisa la producción nocturna, verifica imágenes por geolocalización y ha convertido miles de documentos del Tribunal Supremo en información estructurada y buscable. Le Monde incorporó su libro de estilo de traducción al modelo y añadió voz a cada artículo. El Philadelphia Inquirer vigila con Scribe las reuniones públicas de decenas de municipios, las resume y puntúa su interés periodístico.⁷

En España, El País ha puesto en marcha **GulA**, un asistente editorial integrado en el gestor de contenidos que etiqueta, relaciona noticias, genera resúmenes y mejora la contextualización entre piezas, con la ambición declarada de crear una base especializada en inteligencia artificial dentro de PRISA Media y extenderla a otras cabeceras del grupo en España y Latinoamérica.⁶ El grupo suma además un rastreador de tendencias, boletines de audio por país y Vera, un asistente conversacional para suscriptores.

Unidad Editorial tiene en producción **Calíope** en *El Mundo*, *Marca* y *Expansión*: asistencia a la redacción y generación automática de piezas recurrentes, de la meteorología al Euribor. Es un proyecto de 995.724 euros con 390.289 euros de subvención pública.⁴⁶ No es un caso aislado: el Ministerio para la Transformación Digital repartió 6,49 millones entre grupos editoriales, con El País a la cabeza con 1,07 millones.

Vista en conjunto, la lista tiene un patrón claro: casi todo es asistencia a tareas. Muy pocas de estas aplicaciones tocan un proceso que, si se apagara mañana, dejaría un agujero visible en la cuenta de resultados. Las que lo hacen se cuentan con los dedos de una mano, y conviene mirarlas de cerca.

250M

preguntas respondidas por
Hey_ en BILD

40

años de archivo sonoro de
WBEZ, ya buscable

20

redacciones con usos
documentados en 2026

Los usos reales, ordenados por capa de inteligencia.

CAPA	QUÉ RESUELVE	EJEMPLOS DOCUMENTADOS EN 2026
Percepción	¿Qué está pasando?	Verificación de imagen y vídeo por geolocalización en Associated Press; vigilancia de plenos municipales con Scribe en el Philadelphia Inquirer; detección de novedades en WELT.
Comprensión	¿Qué significa?	Etiquetado y contextualización entre piezas con Gula en El País; conversión de miles de sentencias en datos consultables en AP; cuarenta años de archivo sonoro abiertos en Chicago Public Media.
Acción	¿Qué producimos?	Traducción con libro de estilo y audio por artículo en Le Monde; boletines de audio por país y traducción en PRISA Media; titulares y pies de foto en Axios.
Relación	¿Con quién hablamos?	Hey_ en BILD; resúmenes personalizados por interés y ubicación en The San Francisco Standard; búsqueda conversacional sobre veinte años de archivo en Eater.
Negocio	¿De qué vivimos?	Muro dinámico que decide la oferta en tiempo real en el Financial Times; scoring de propensión que reordena a quién llama el telemarketing en Schibsted; retención segmentada por riesgo en Mediahuis; producto degradado como red de baja en The Australian; prospección en The Seattle Times.

La quinta capa es la que menos se cita y la única que decide si el programa sobrevive al próximo presupuesto.

La capa de negocio no está vacía: está mal contada.

Los casos existen, tienen cifras publicadas y llevan años en producción, pero circulan en el circuito de suscripción y monetización y casi nunca en el de innovación editorial. Son también los únicos que responden sin rodeos a la pregunta del comité, porque nacieron de ella.

01

El Financial Times pone el muro a decidir.

Un modelo probabilístico elige en tiempo real qué muro y qué oferta ve cada lector, sobre unos 250 estados de usuario y entre el 30 % y el 40 % de la audiencia. El resultado publicado es un aumento del 290 % en la tasa de conversión.¹⁹ Lo que lo convierte en el mejor caso del inventario no es la cifra: es que el propio medio reconoce que la muestra puede estar sesgada por intención de compra y está montando grupos de control para aislar el incremento real. Publica a la vez su resultado y la duda sobre su resultado.

02

Schibsted no cambia el producto: cambia a quién llama.

Un modelo semanal puntúa la probabilidad individual de suscribirse y decide a quién llama el telemarketing. En *Aftenposten* la conversión del decil superior pasa del 1 % de la selección aleatoria al 6 %; en *Fædrelandsvennen* llega al 8,8 %.²⁰ El producto no se tocó, el equipo comercial es el mismo y el presupuesto también. Lo único que cambió fue el orden de la lista de llamadas.

03

Mediahuis gasta el esfuerzo donde hay riesgo.

El mismo tipo de modelo aplicado a retención, con el canal diferenciado por nivel de riesgo: llamada personal a los de riesgo alto, correo con vídeo del director a los de riesgo medio y nada a los de riesgo bajo. La retención sube un 14,17 % en el primer grupo y un 8,99 % en el segundo.²¹ La decisión de no actuar sobre un segmento es aquí tan determinante como el modelo.

04

El servicio al suscriptor tiene techo conocido.

Der Spiegel automatiza cerca del 80 % de las consultas de sus páginas de suscripción; el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* resuelve el 71 % y convierte al 18 % en clic dentro del mismo chat que gestiona las bajas.²³ Son los dos únicos casos editoriales serios publicados, y los dos con cifras aportadas por el proveedor: hay que leerlos con esa cautela.

Y tres casos donde el cuello de botella no era el modelo.

05

The Australian convierte la baja en un escalón.

En el flujo de cancelación, en lugar de descuento, ofrecen un producto degradado real: un muro de registro con diez artículos gratis en cuatro semanas y sin datos de pago. Quien se va no se va del todo, se queda como registrado activo. La tasa de salvamento es del 40 %, frente al 6–16 % del descuento clásico y al 0 % del flujo que solo pregunta el motivo. Un 7 % de los degradados vuelve a suscripción, y el 85 % de los suscriptores que regresan había pasado antes por ahí.²² Es el caso que menos tiene de inteligencia artificial y más de diseño de producto, y por eso merece estar aquí.

06

NZZ: el 80 % del valor no estaba en el modelo.

El *Neue Zürcher Zeitung* sustituyó el muro fijo por entre cien y ciento cincuenta reglas, más un modelo de propensión que decide el momento, el texto, la ubicación y hasta el color del aviso. En la franja de desplazamiento al trabajo lo suprimen en móvil; al registrado intensivo le ofrecen el plan anual. La conversión se multiplicó por cinco en tres años, y el saludo personalizado por sí solo la subió un 25 %.²⁴

07

El registro es el multiplicador que nadie discute.

The New York Times convirtió el registro y medio centenar de boletines gratuitos en el escalón obligatorio entre audiencia anónima y suscripción: 135 millones de registros acumulados, quince millones de lectores semanales de boletín, y usuarios registrados que convierten a suscripción a una tasa **cuarenta veces superior** a la de los anónimos.²⁵ En un sector donde la mediana de usuarios identificables no llega al 2 %, el margen está en el escalón intermedio y no en la altura del muro.

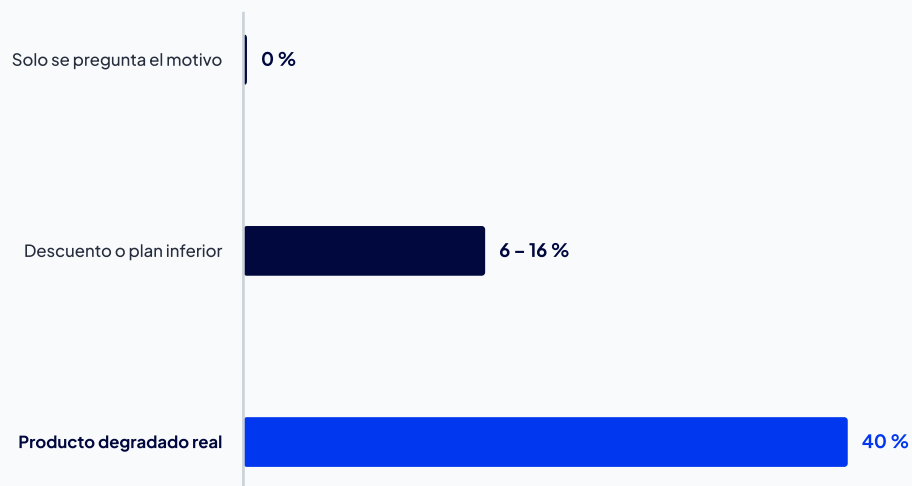
05 · LO QUE YA SE HACE

El flujo de cancelación es el momento más medido de todo el negocio de suscripción, y también el que mejor demuestra dónde está de verdad la restricción.

EXHIBIT 03

Lo que salva una baja no es el descuento: es tener un escalón por debajo.

Tasa de retención en el flujo de cancelación según lo que se ofrece en él, %



Fuente: datos agregados de Piano sobre su base global de editores y análisis de INMA sobre el caso de The Australian, enero de 2019 – marzo de 2025.

El salto entre el 16 % y el 40 % no lo produce un modelo mejor, sino la existencia de un producto intermedio al que degradar a quien se va. Es el recordatorio más barato de que en la capa de negocio la restricción suele ser de catálogo y no de tecnología.

Dos sitios donde la IA ya opera, y nadie los mira.

El inventario del sector recorre la redacción, el archivo, la relación con el lector y el área comercial, y se detiene justo antes de dos lugares donde la inteligencia artificial lleva tiempo produciendo efectos medidos. Ninguno de los dos aparece en una conversación sobre el futuro del periodismo, porque ninguno tiene nada de futurista.

La imprenta. *L'Équipe* sustituyó la planificación manual de reparto por un modelo que predice la demanda diaria en unos 25.000 puntos de venta en Francia, con histórico por periodo, festivos, meteorología y calendario deportivo. La reducción de la tasa de invendidos supera el 5 %: unos dos millones de ejemplares que dejaron de imprimirse.²⁶ El agregado del mismo proveedor en Francia y Alemania acota la expectativa realista y conviene citarlo al lado, porque protege de prometer de más: en diarios nacionales, entre un 4 % y un 8 % menos de invendidos con entre un 0,8 % y un 1,5 % más de venta.²⁷

Hay un matiz de diseño que decide el resultado. *The Telegraph* no optimizó la precisión de la predicción sino el beneficio, incorporando el coste de imprimir y transportar un ejemplar que vuelve: no es un problema de predicción, es una decisión bajo coste asimétrico.

“

La aplicación con el retorno mejor documentado del sector no decide qué se publica. Decide cuántos ejemplares vuelven.

El servidor de anuncios. Mientras los comités debaten qué herramienta comprar, una parte de la inteligencia artificial que opera en un medio ya está encendida por defecto dentro de los sistemas que tiene contratados. Google anunció en junio de 2026 un agente conversacional dentro de su gestor de publicidad que diagnostica incidencias de entrega en tiempo real y genera informes a partir de una instrucción en lenguaje natural.³⁰ No publica cifras de impacto, y esa es justamente la cuestión.

La pregunta no es qué herramienta comprar para el área comercial, sino qué hace ya la que viene incluida y con qué efecto sobre el precio que el medio obtiene por su inventario.

Donde el medio recupera *precio*.

La conversación sobre inteligencia artificial y publicidad se ha librado casi entera en el lado del anunciante, que lleva una década automatizando su compra. Del lado del medio hay menos ruido y tres palancas con cifra publicada, y las tres tienen el mismo patrón: el valor no está en el dato, está en el punto de la cadena donde se aplica.

La contextual con inteligencia artificial es una capacidad de medio. News UK fue el primer editor en aplicar la categorización con IA de Illuma sobre *The Sun* y *The Times*, con una mejora media del 10 % en precisión de segmento, hasta el 25 % en belleza y el 20 % en deportes, y del 37 % en categorías de seguridad de marca.³¹ News Corp llevó el mismo motor a la expansión de campañas vivas dentro de su propio inventario, con un rendimiento medio tres veces superior al de su actividad directa sin él.³² Las dos cifras las comunican el editor y el proveedor, sin auditoría externa.

El dato propio rinde cuando se aplica del lado del medio, no cuando se exporta. La misma información vale más dentro de la plataforma del editor que cedida al comprador: se han medido diferencias del 37 % en el precio obtenido según en qué extremo de la cadena se aplica.³⁴ La colaboración directa con el anunciante en entorno seguro apunta igual: el cruce del CRM de Renault con la audiencia de Axel Springer, sin compartir datos personales y con grupo de control, dio un 18 % más de conversión, un 38 % más de entrega en perfil objetivo y un 15 % menos de coste por adquisición.³⁵

Y la palanca de precio más potente no es el algoritmo: es la curación. Empaquetar el inventario enriquecido en acuerdos curados, en lugar de venderlo suelto, es el único mecanismo que devuelve capacidad de fijar precio al medio. Quien no cura su propio inventario no evita que se cure: lo cura un tercero, y ese tercero se queda el margen.

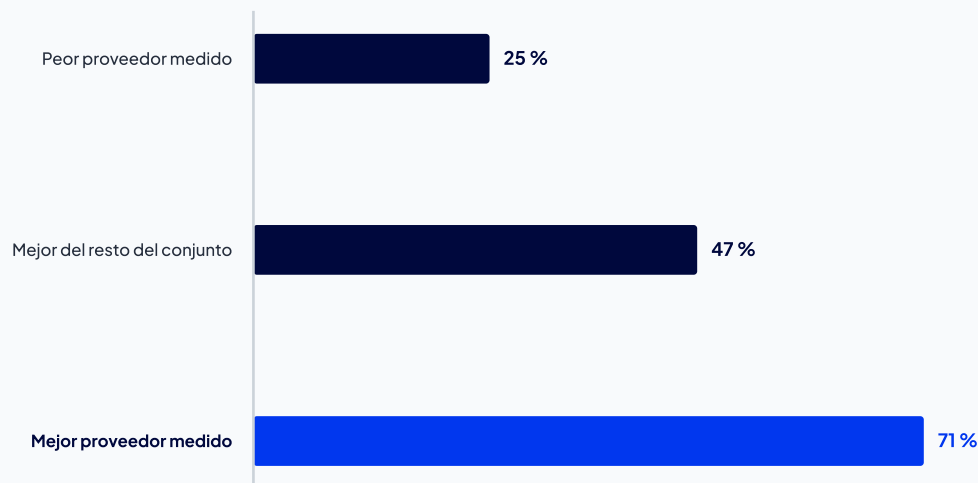
06 · DONDE EL MEDIO RECUPERA PRECIO

Hay una advertencia que conviene dar en la misma página que las cifras anteriores, porque es el dato más útil de todo el frente publicitario.

EXHIBIT 04

La precisión de la segmentación contextual varía casi tres veces según quién la venda.

Relevancia contextual verificada por anotador independiente, % · 1 millón de impresiones, mismo inventario



Fuente: estudio de 2020 sobre campañas reales de cuatro marcas, con medición de coste por terceros y anotación de relevancia por especialista externo. El dato tiene años; lo que no ha sido refutado es la dispersión.

La conclusión no es qué proveedor gana, que además es un dato con años. Es que la diferencia entre el mejor y el peor es de casi tres veces sobre exactamente el mismo inventario,³³ y que ningún comprador pide la cifra. Comprar segmentación contextual sin auditar su precisión es comprar ruido a precio de dato, y auditarla es la compra más barata de todo el frente.

06 · DONDE EL MEDIO RECUPERA PRECIO

La frontera que aún no ha movido un precio.

Una encuesta a más de setenta y cinco estudios de contenido de marca de editores de todo el mundo, publicada en julio de 2026, deja el retrato más honesto del sector: el 65 % usa inteligencia artificial de forma rutinaria, pero el 73 % de ellos solo con asistentes generalistas, y únicamente el 2,7 % cree que está cambiando su trabajo. El 81 % no ha tocado su modelo de precios y el 74 % no ha tocado su plantilla.³⁶ La tecnología ha entrado en el estudio de marca y todavía no ha movido ni el precio ni la estructura.

Los casos con métrica apuntan todos en la misma dirección, y no es la que se suele suponer: la inteligencia artificial gana en herramientas interactivas y activos visuales, no escribiendo el artículo. Un asistente de inspiración de menús construido para una marca de sopas superó en más de un 570 % el tiempo de permanencia de referencia de su editor.³⁷

Y el único caso de un editor premiado por uso innovador de inteligencia artificial dice todo lo que hay que saber sobre dónde está la ventaja: se construyó analizando más de 4.500 presentaciones de resultados empresariales para contrastar lo que dicen los directivos con lo que preguntan los analistas.³⁸ Lo que lo hacía irreplicable no era el modelo, que cualquiera puede alquilar, sino el corpus propietario sobre el que corría.

“

**En contenido de marca asistido por
inteligencia artificial, la ventaja es [el archivo](#).**

El deporte, el *laboratorio* del sector.

Si hay un vertical donde esta discusión ya no es teórica, es el deportivo. El deporte moderno produce datos estructurados en tiempo real, en volumen y con una demanda que no espera: posiciones, eventos, minutos, rendimiento. Es exactamente el tipo de materia prima con la que una máquina trabaja bien, y por eso la automatización ha llegado antes y más lejos que en cualquier otra sección de un medio.

Es también donde el problema de la confianza muerde con más fuerza. Ninguna otra cobertura genera tanto contenido sintético en circulación ni tantos incentivos para fabricarlo: unas declaraciones falsas de un jugador se propagan en minutos, y desmentirlas cuesta más que publicarlas.

Las dos cosas ocurren en la misma redacción y con el mismo presupuesto. Por eso el deporte funciona como banco de pruebas de todo lo que este documento defiende: aquí se ve, antes que en ningún sitio, qué parte del oficio absorbe la máquina, qué parte se revaloriza y qué pasa cuando un medio no puede acreditar lo que publica.

La conclusión del sector es menos apocalíptica de lo que suele contarse y bastante más exigente. «La IA no matará al periodismo deportivo, pero sí castigará al periodismo perezoso.»¹⁴ Quien use la máquina para producir más de lo mismo competirá contra un coste marginal cero. Quien la use para llegar antes a lo que nadie tiene, no.

Hay además una razón económica para mirar aquí primero. El deporte es la sección que más tráfico de buscador aportaba y la que más lo ha perdido, porque el resultado de un partido es justo el tipo de pregunta que un resumen automático contesta sin que nadie visite nada. La presión sobre el modelo llega antes y es más aguda.

Y es la sección con la relación más directa con su audiencia. Nadie sigue una liga por casualidad: hay equipo, hay rutina y hay comunidad. Ese vínculo es exactamente lo que queda cuando el intermediario desaparece, y explica por qué las apuestas más interesantes del sector están saliendo de las redacciones deportivas y no de los laboratorios de innovación.

Qué automatiza ya una redacción deportiva, y dónde se para.

TAREA	QUÉ HACE LA MÁQUINA	DÓNDE ESTÁ EL LÍMITE
Datos y estadística	Ordena, cruza y detecta patrones de rendimiento	Ninguno relevante: es el terreno natural de la herramienta y libera horas de trabajo mecánico.
Crónica de partido	Recoge y ordena los hechos del juego	Un estudio sobre 28 crónicas de LaLiga, mitad humanas y mitad generadas, concluye que la máquina es eficaz con los datos y carece de carácter analítico e interpretativo. ¹²
Vídeo y highlights	Detecta la jugada y monta el clip	Opta Pulse, lanzado en mayo de 2026, genera clips de calidad de emisión en menos de un minuto, hasta un 80 % más rápido que el flujo tradicional. ¹¹ El criterio de qué merece clip sigue siendo humano.
Audio y boletines	Convierte la cobertura en formatos nuevos	PRISA produjo boletines de audio por país para el Mundial en Diario AS. El límite es de marca: la voz sintética funciona en el dato, no en la opinión firmada.
Alertas y seguimiento	Avisa de lesiones, fichajes y tendencias	Acelera la detección, no la verificación. Cada alerta sigue necesitando una fuente antes de publicarse.

El patrón se repite en las cinco filas: la máquina se queda con la recolección y el montaje; el criterio, la interpretación y la firma siguen del otro lado.

El Mundial de 2026 fue la primera prueba de estrés.

El primer Mundial de la era de la IA generativa dejó un inventario que ninguna redacción deportiva debería archivar. Circularon comunicados falsos atribuidos a la FIFA y un vídeo manipulado de su presidente proponiendo suspender partidos; en México se difundió un deepfake de la presidenta del Gobierno anunciando la cancelación del torneo.¹³

Se fabricaron declaraciones que nunca existieron, con Lamine Yamal y Erling Haaland entre los más afectados. Un vídeo generado de Messi bailando con un defensa inglés acumuló cientos de miles de reproducciones antes de que los verificadores lo identificaran. Y proliferaron *fancams* sintéticas que dirigían tráfico a plataformas pornográficas, clasificadas por los verificadores como desinformación de género.

Lo relevante para un medio no es el catálogo de bulos, sino lo que revela sobre su propia posición. Cuando el volumen de material sintético supera la capacidad de desmentir, el desmentido deja de ser la herramienta principal. Lo que queda es poder demostrar, sobre lo propio, qué es auténtico y de dónde viene.

Esa es la deuda de procedencia otra vez, ahora con estadio lleno. Un medio deportivo que puede acreditar el origen de su material compite en un terreno donde la falsificación es gratis; uno que no puede, comparte terreno con ella.

“

Cuando desmentir cuesta más que falsificar, la defensa deja de ser el desmentido. Es la *procedencia*.

La lectura práctica para una dirección editorial es corta: en la próxima cobertura global, el coste de no poder acreditar el material propio será mayor que el de verificar el ajeno.

07 · EL DEPORTE

El primer producto deportivo de IA que cobra por sí mismo.

La Gazzetta dello Sport lanzó en marzo de 2026, junto a FairPlay Sports Media, una plataforma de análisis deportivo de suscripción independiente que identifica oportunidades de valor en los mercados de apuestas. Calcula el valor esperado comparando la probabilidad implícita en la cuota con la estimación del modelo, y añade análisis histórico del comportamiento de equipos y jugadores.²⁸ No es una función dentro del periódico ni un asistente para suscriptores: es un producto con su propia suscripción, construido sobre una extensión del comparador de cuotas que la cabecera ya tenía.

Merece figurar aquí por lo que demuestra sobre la capa de negocio. El deporte produce el único tipo de dato con el que una máquina trabaja bien sin supervisión, estructurado, en tiempo real y verificable a posteriori, y las apuestas son el único mercado donde ese análisis tiene un precio establecido. La combinación convierte la sección que más tráfico de buscador ha perdido en la primera que puede sostener una línea de ingreso nueva.

Con una advertencia que el propio caso hace obligatoria: el modelo no se exporta sin más. En España, el Real Decreto 958/2020 obliga a los pronosticadores de juego a publicar la totalidad de sus resultados y restringe severamente la promoción y la afiliación, lo que cambia el diseño del producto y su modelo de ingresos.²⁹ Un producto así no se copia de un mercado a otro: se rediseña.

Antes de los escenarios, lo que ya está *firmado*.

Conviene separar lo que podría pasar de lo que ya está anunciado con fecha. Cinco movimientos del sector están declarados y en ejecución, y condicionan el punto de partida de cualquier medio europeo.

El *Financial Times* tiene anunciada la segunda fase de su muro dinámico, orientada a retención en lugar de a conversión: el mismo aparato de decisión apuntando a la parte del negocio donde la evidencia publicada es más escasa y más modesta.¹⁹

RCS MediaGroup mantiene desde julio de 2024 una asociación tecnológica global con OpenAI, delimitada explícitamente a la relación con el lector y no al contenido. Su primera implementación fue un asistente del *Corriere della Sera* sobre el vertical económico, con más de 30.000 artículos en el corpus y gratuito para suscriptores.⁴³ Es el patrón que se está consolidando en Europa: acuerdo marco de grupo, asistente sobre archivo propio y arranque por un vertical temático.

El mismo grupo ha presentado públicamente su agenda de automatización fuera del perímetro editorial: la transición de la automatización robótica clásica a agentes autónomos operando de forma continua, con una reducción declarada del 75 % en tiempos operativos y una mejora del 50 % en retorno.⁴⁴ Es una de las pocas cifras de retorno que un grupo editorial europeo ha puesto por escrito.

La redacción del *Corriere* respondió al acuerdo con OpenAI por la vía sindical. La asamblea votó por unanimidad mandar a su comité para negociar un documento profesional que fije qué se puede hacer con inteligencia artificial y qué no, invocando el artículo del convenio nacional que obliga a consulta ante innovaciones tecnológicas. El agravio declarado es que el acuerdo se firmó sin consultar a los periodistas.⁴⁵ Cualquier dirección editorial europea debería asumir que esa conversación llega, y que conviene llegar antes que ella.

Cuatro escenarios, cada uno con su condición.

Un documento que dedica un capítulo entero a denunciar el teatro de la inteligencia artificial no puede cerrar con una lista de predicciones. Lo que sigue son escenarios, y cada uno lleva impresa su condición. El punto de partida es un sector que ha perdido la confianza en sí mismo antes que en la tecnología: solo el 38 % de los directivos se declara confiado sobre el futuro del periodismo, frente al 60 % de hace cuatro años, mientras el tráfico de búsqueda cae un 33 % en el mundo.¹⁷ Ninguno de los cuatro ha empezado en 2030: los cuatro han empezado ya.

01

El lector deja de leer: el agente lee por él.

Asistentes como ChatGPT Pulse ya componen resúmenes personalizados con el calendario y los intereses del usuario. Más del 75 % de los directivos de medios espera un impacto grande o muy grande de estas aplicaciones.¹⁵ **Condición:** el medio pasa a tener como audiencia principal a un bot, salvo que publique antes términos legibles por máquina sobre cómo debe citarse y representarse su trabajo.

02

La procedencia deja de ser un principio y se vuelve formato.

Las credenciales de contenido del estándar C2PA ya viajan en dispositivos de consumo como el Pixel 10 y en cámaras profesionales, con más de 6.000 miembros en la iniciativa de autenticidad.¹⁶ **Condición:** se generaliza si las plataformas muestran la credencial por defecto. El medio que llegue con su archivo ya firmado no tendrá que reconstruir nada.

03

El contenido se vuelve líquido.

La pieza deja de ser un objeto fijo y se adapta en tiempo real al contexto, la ubicación y el momento del lector.¹⁷ **Condición:** funciona mientras la personalización no rompa la trazabilidad. Si cada lector recibe una versión distinta y ninguna queda registrada, el medio pierde la capacidad de responder por lo que publicó.

04

El mercado de licencias se parte en dos.

Los grandes grupos firman acuerdos y el resto queda fuera. Frente a eso han aparecido coaliciones de editores en el Reino Unido, Alemania e Indonesia, esta última con más de 500 medios reclamando compensación colectiva.¹⁵ **Condición:** la brecha se evita si esas coaliciones consiguen términos comunes antes de que el hábito de uso sin permiso se dé por consolidado.

09

Qué medir cuando llegue *la pregunta*.

Ninguna de estas cinco métricas mide tecnología. Todas miden proceso, que es donde se decide si un programa de inteligencia artificial sobrevive al siguiente presupuesto.

MÉTRICA	QUÉ RESPONDE	CÓMO SE LEE
Proceso dependiente	<i>¿Qué se pararía mañana?</i>	La respuesta válida es un sustantivo: verificación, archivo, titulación, prospección publicitaria. Si empieza por «estamos trabajando en», la respuesta es ninguno.
Trazabilidad por pieza	<i>¿Podemos demostrar el origen?</i>	Porcentaje de piezas publicadas con registro completo de modelo, revisión y cambios. Bajo el 100 % hay deuda de procedencia abierta.
Tiempo hasta verificar	<i>¿Cuánto tardamos en confirmar un material dudoso?</i>	Se mide en minutos sobre casos reales, no en política editorial. Es la métrica que conecta con el 74 % de audiencia preocupada.
Relación directa	<i>¿Cuánta audiencia llega sin intermediario?</i>	Peso de visitas directas, suscripción y boletín sobre el total. Es el indicador que se degrada mientras el tráfico de buscador se evapora.
Retorno atribuible	<i>¿Aparece en la cuenta de resultados?</i>	Línea de ingreso nuevo o coste evitado imputable al sistema, no gasto en licencias. Sin esta cifra, todo lo anterior es tecnología sin negocio.

Lo que queda cuando cae *el intermediario*.

La inteligencia artificial no ha venido a escribir las noticias. Ha venido a ocupar el lugar desde el que se repartían: el buscador, la portada ajena, el feed. Ese lugar era el negocio de otro y ahora lo es todavía más. Discutir si la máquina redacta mejor o peor que un periodista es discutir sobre la parte que no estaba en juego.

Lo que queda cuando cae el intermediario es la relación directa y la capacidad de responder por lo que se publica. Las dos se construyen con trabajo técnico, no con declaraciones: un archivo abierto y consultable, un registro de procedencia instalado en el flujo, una autonomía que avanza al ritmo de la auditoría y un proceso concreto que se pararía si se apagara el sistema.

El calendario ayuda a fijar la urgencia. El artículo 50 ya se aplica, la confianza sigue en mínimos y el tráfico de buscador no va a volver. En los próximos meses la pregunta se hará sola en cualquier comité de auditoría, y llegará formulada como llegan siempre las preguntas que se han retrasado demasiado: en voz alta y delante de todos.

Conviene terminar con la parte optimista, que también es cierta. El público concede a las marcas periodísticas más del doble de credibilidad que a cualquier intermediario automático, y tres de cada cuatro personas temen no distinguir lo verdadero de lo falso. Eso describe un mercado que busca lo que un medio sabe hacer. La cuestión no es si hay demanda, sino si el medio puede demostrar que la merece.

Tres preguntas para el consejo

- 01 **¿Qué proceso se pararía mañana si apagáramos nuestra IA?** Si la respuesta no es un sustantivo, el programa todavía no ha tocado el medio.
- 02 **¿Podemos demostrar el origen de una pieza publicada hace tres meses?** Sin eso, la excepción editorial del artículo 50 no protege.
- 03 **¿Crece nuestra autonomía por detrás de nuestra capacidad de auditarla?** Si va por delante, el medio no está siendo rápido: está perdiendo el gobierno por éxito.

“

Lo escaso ya no es la información.
Es la *procedencia* que alguien firma.

REFERENCIAS

Fuentes

Datos, citas y normativa mencionados a lo largo del documento. Consultadas en septiembre de 2026. Cómo citar este documento: Thinkia (2026). El estado de la IA en los medios. Thinkia, serie Era de la Inteligencia 2026. thinkia.com

- 01 Omnibound, *Zero-Click Search Statistics 2026*, recopilación de Bain-Dynata (2024), SparkToro/Datos (2024) y Semrush (2025).
- 02 Comunicación Marketing, *Los medios disparan un 274 % su inversión en paid search*, 14 de septiembre de 2026.
- 03 Reuters Institute, *Digital News Report 2026*, 48 mercados.
- 04 Universidad de Navarra, *Digital News Report España 2026*, encuesta YouGov, más de 2.000 adultos.
- 05 Asociación de la Prensa de Madrid, sobre el *Digital News Report España 2026*, 16 de junio de 2026.
- 06 Laboratorio de Periodismo Luca de Tena, *El País pone en marcha Gula*, 12 de mayo de 2026.
- 07 OpenAI, *Cómo están utilizando la IA las organizaciones periodísticas*, 2026.
- 08 Laboratorio de Periodismo Luca de Tena, *Veinte ejemplos de uso de la IA en redacciones*, 2026.
- 09 Sierra, M., *La prensa española veta el acceso de la IA*, The Objective, 30 de junio de 2026. Auditoria de Vipnet360.
- 10 Economist & Jurist, *AI Act: el artículo 50 activa la transparencia obligatoria*, 2026. Reglamento (UE) 2024/1689.
- 11 Stats Perform, *Opta Pulse*, Opta Forum de Londres, 12 de mayo de 2026.
- 12 Murcia Verdú, F. J., Ramos Antón, R. y Calvo Rubio, L. M., *Crónicas deportivas de IA frente a periodistas*, Revista Latina. Universidad de Castilla-La Mancha.
- 13 Ecuador Chequea (Lupa) y Maldita.es, verificaciones sobre desinformación con IA durante el Mundial 2026.
- 14 Columna Deportiva, *La IA entra al periodismo deportivo*, 31 de mayo de 2026.
- 15 Columbia Journalism Review, Tow Center, *AI agents are coming for news*, 2026.
- 16 Content Authenticity Initiative, *The State of Content Authenticity in 2026*. Estándar C2PA.
- 17 Newman, N., *Trends and Predictions 2026*, Reuters Institute, via Nieman Journalism Lab.
- 18 El Español · Disruptores, *Más de 20 grupos editoriales abordan el año clave de la IA en el periodismo*, 9 de septiembre de 2026.
- 19 Digiday, *The Financial Times' AI payroll drove conversions up 290 %*, 29 de octubre de 2025; y FT Strategies, *How dynamic paywalls are transforming reader revenue*.
- 20 Cody-Kenny, C. y Hjertholm Fiskerud, E. (Schibsted), *Schibsted grows digital subscriptions with predictive analytics*, INMA.
- 21 Bulthé, J. (Mediahuis), WAN-IFRA Digital Media Europe, Viena, junio de 2023.
- 22 Piechota, G., *Turn your churn into a growth driver*, INMA, 5 de junio de 2025. Datos agregados de Piano, enero de 2019 – marzo de 2025.
- 23 moin.ai (Der Spiegel) y el caso equivalente del *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. **Cifras de proveedor**, sin auditoria independiente.
- 24 Digiday, *Swiss news publisher NZZ built flexible paywall using machine learning*, junio de 2018, y presentaciones posteriores en INMA.
- 25 FT Strategies, *Implementing a first-party data strategy*. Cifras del editor.
- 26 BearingPoint, *L'Équipe optimizes newspaper sales with AI*, 12 de febrero de 2021; cobertura en Consultancy.eu.
- 27 Better Retailing, *BearingPoint's DemandSens / Nitro*, 13 de diciembre de 2021. **Afirmación de proveedor**.
- 28 Mediakey e Imgpress, *Gazzetta AI Predictor*, 26 de marzo de 2026. Plataforma con FairPlay Sports Media.
- 29 Real Decreto 958/2020, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego, en vigor desde el 5 de noviembre de 2020.
- 30 Google, *Introducing Ask Ad Manager*, blog oficial, junio de 2026. En beta; sin cifras de impacto publicadas.
- 31 New Digital Age, *News UK and Illuma partner to set a new gold standard for contextual targeting*, 8 de agosto de 2024. **Validación temprana**; metodología no publicada.
- 32 News Corp e Illuma, *Smart Deal*, 9 de abril de 2026. **Cifra comunicada por editor y proveedor**.
- 33 ExchangeWire, *Study: contextual targeting more cost efficient than behavioural*, 10 de septiembre de 2020. Un millón de impresiones.
- 34 PubMatic, *Connect platform for curation delivers for publishers*, 20 de marzo de 2025. **Afirmación de proveedor**, sin verificación independiente.
- 35 InfoSum, caso *Renault and Axel Springer improve advertising performance with first-party data*. **Caso de proveedor** con diseño de control declarado.
- 36 Native Advertising Institute y FIPP, *State of Native Advertising & Branded Content 2026*, julio de 2026. Encuesta a más de 75 estudios de marca.
- 37 Dotdash Meredith y The Campbell's Company, *Dinner Inspirations*, campaña de dos meses en 2025.
- 38 Bloomberg Media Studios y BCG, CEO Radar, *Digiday AI Awards*, 28 de octubre de 2025. Métricas de resultado no publicadas.
- 39 OpenAI, caso *Klarna*, febrero-marzo de 2024; y Forbes, *Klarna reverses on AI*, 18 de mayo de 2025.
- 40 Ascarza, E., Iyengar, R. y Schleicher, M., *The perils of proactive churn prevention using plan recommendations*, Journal of Marketing Research, 2016. n = 64.147.
- 41 Sahni, N., Miller, K. y Strulov-Shlain, A., Stanford Graduate School of Business, 2023. Experimento de dos años sobre más de dos millones de suscriptores potenciales.
- 42 METR, *Measuring the impact of early-2025 AI on developer productivity*, julio de 2025; y *We are changing our experiment design*, 24 de febrero de 2026, con el rediseño tras detectar sesgo de selección.
- 43 Engage.it, *RCS MediaGroup in partnership con OpenAI*, 23 de julio de 2024.
- 44 iKN Italy, Dall' *RPA all'Agentic Process AI*, caso presentado por RCS MediaGroup, 12 de marzo de 2025. **Cifras del propio caso**.
- 45 Asamblea de redacción del *Corriere della Sera*, febrero de 2026; mesa de trabajo abierta desde agosto de 2024.
- 46 Laboratorio de Periodismo Luca de Tena y Dircomfidencial sobre Callope, de Unidad Editorial, febrero de 2026. Subvención del Ministerio para la Transformación Digital.

thinkia

thinkia.com

© 2026