

# Hacia un ecosistema multiplataforma de noticias: reinterpretando al periódico como “centro comercial” (2026)

*Por Néstor Altuve*

## Introducción: el “centro comercial informativo” como modelo estratégico

Ante la prolongada crisis de los medios tradicionales y la transformación digital, he venido trabajando con la metáfora del periódico como un **“centro comercial” de información**, en la que la audiencia es el recurso estratégico más valioso. Este enfoque propone integrar **contenidos periodísticos, productos y servicios afiliados** bajo una misma marca poderosa, de modo que la oferta dirigida a lectores, anunciantes y comunidades sea amplia y sinérgica. En efecto, y como he venido apuntando desde hace más de 10 años, la supervivencia de los medios exige una oferta del tamaño y las características de un centro comercial: **dejar de ser sólo “vacas lecheras”** de papel y concentrarse en un **“negocio de servicios”** diversificado.

Históricamente, el modelo de periódico funcionó durante décadas con altos volúmenes de ejemplares vendidos y publicidad impresa, lo cual generó estructuras sobredimensionadas. Sin embargo, el auge de la Web 2.0 hizo visible el error de no **conocer en profundidad a la audiencia**, limitando la capacidad de innovación (la “audiencia sin cara” sigue siendo un mal común). El modelo moderno exige repensar estratégicamente ese paradigma: no basta con trasladar el periódico al entorno digital, sino que hay que **reinventar integralmente los negocios off y online**, sumando nuevos rubros (e-commerce, eventos, contenidos especializados, etc.). En este sentido, la metáfora del “centro comercial” refuerza la idea de unificar canales, contenidos y monetización en un ecosistema único, centrado en la audiencia y en **ofrecerle toda una gama de bienes y servicios informativos y comerciales al alcance**.

## El ecosistema multiplataforma de medios

La clave del modelo tipo “mall” es entender que **el consumidor transita libremente por múltiples tiendas** (plataformas). En la práctica, la audiencia consume noticias y productos de la marca a través de la edición impresa, la web,

el móvil, redes sociales e incluso quioscos digitales. Además, participa en eventos presenciales o virtuales, adquiere coleccionables o productos de marca a través de comercio electrónico, y sigue formatos nuevos como podcasts o videos *on demand*. Todo debe gestionarse como una sola oferta integrada.

A diferencia del modelo tradicional, donde las unidades de negocio (impresión, publicidad, distribución) funcionaban como “islas” independientes, el enfoque actual exige **“puentes” entre los canales**. No hay negocios offline u online aislados: por ejemplo, el contenido editorial 2.0 en la web debe nutrirse de la credibilidad de la marca impresa, mientras que las ventas comerciales (campañas publicitarias, patrocinios, e-commerce) combinan audiencias de todas las plataformas. El panorama digital centrado en la audiencia es vital para esta transformación, pues permite mapear el recorrido del lector/usuario y personalizar la oferta.

La Tabla 1 compara las características del enfoque tradicional frente al nuevo ecosistema multiplataforma tipo “mall”:

| Aspecto                          | Modelo Tradicional                                             | Ecosistema Multiplataforma (modelo “mall”)                                                                                |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Foco principal</b>            | Contenido unidireccional impreso.                              | Audiencias empoderadas y <i>centradas</i> : interacción bidireccional.                                                    |
| <b>Unidades de negocio</b>       | Negocios (impresión, publicidad, distribución) independientes. | Negocios integrados off/online; oferta diversificada (digital, eventos, comercio, servicios).                             |
| <b>Estrategia</b>                | Fragmentada, por “islas” aisladas.                             | Integral y coordinada; <i>visión de mall</i> compartida en toda la organización.                                          |
| <b>Generación de ingresos</b>    | Principalmente ventas de ejemplares y publicidad impresa.      | Monetización múltiple: suscripciones, membresías, anuncios digitales, productos propios, patrocinios, etc. (ver Tabla 2). |
| <b>Relación con la audiencia</b> | Pasiva; basada en demografía general.                          | Participativa; audiencias activas que generan datos y nuevas oportunidades (audiencia = <i>reina</i> ).                   |

*Tabla 1. Comparación entre el modelo de periódico tradicional y el nuevo paradigma multiplataforma tipo “centro comercial”.*

Este nuevo ecosistema demanda, por ejemplo, **redacción única y equipos colaborativos**: la transformación de los contenidos debe ir de la mano con la apertura de nuevos negocios, innovación y emprendimiento digital. En la praxis, esto significa aplicar la **velocidad del mundo digital a todas las áreas** (noticieros

impresos, venta física, etc.) y cerrar la “brecha” entre lo offline y lo online. El resultado ideal es que el público, al entrar virtual o físicamente al “mall informativo”, encuentre contenido relevante y servicios complementarios bajo la misma marca, lo que facilita la retención y la monetización cruzada.

## Modelos de ingresos actualizados y clasificados

El ecosistema de “periódico-mall” diversifica las fuentes de ingresos mucho más allá de la venta de ejemplares. De forma actualizada, puede clasificarse en: **(1) ingresos directos de la audiencia, (2) ingresos publicitarios y de patrocinio, y (3) apoyos externos/subvenciones**. Cada categoría reúne varios mecanismos contemporáneos, como se resume en la siguiente tabla:

| Tipo de ingreso                        | Modalidades actuales (ejemplos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ingresos directos de audiencias</b> | <b>Suscripciones periódicas</b> (digitales y/o impresas: modelos paywall, freemium, quioscos digitales); <b>membresías o programas de socios</b> con beneficios exclusivos; <b>donaciones voluntarias</b> o crowdfunding para proyectos específicos; <b>venta unitaria</b> de ejemplares físicos o digitales (ebook, edición especial); <b>micropagos</b> por contenido premium (artículos únicos o audio on-demand); y <b>eventos propios</b> de pago (conferencias, ferias, talleres, experiencias exclusivas).                                                                                                                                                                                           |
| <b>Publicidad y patrocinio</b>         | <b>Publicidad display tradicional y programática</b> (en web, apps e impreso); <b>redes de recomendación de contenido</b> (widget de sugerencias patrocinadas); <b>publicidad nativa y contenido patrocinado</b> (publirreportajes, posts patrocinados en redes, newsletters pagadas); <b>branded content y contenidos “bajo encargo” para marcas</b> ; <b>patrocinios de secciones y eventos</b> (fundaciones o empresas financian investigaciones, newsletters, podcasts, programas de radio/TV); <b>marketing de afiliación</b> (comisiones por ventas referidas desde enlaces); y <b>monetización en plataformas externas</b> (ingresos compartidos por videos en YouTube, episodios en Spotify, etc.). |
| <b>Subvenciones y fondos externos</b>  | <b>Grants de fundaciones y filántropos</b> para iniciativas periodísticas; programas de apoyo de grandes plataformas tecnológicas (por ejemplo, Google News Initiative, proyectos de Meta, etc.); y ayudas estatales o institucionales para innovación en medios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Tabla 2. Fuentes de ingresos diversificadas en el modelo de medios multiplataforma (audiencia, publicidad/patrocinio y apoyos externos).*

Este esquema refleja que un periódico actual puede operar más bien como una **empresa de medios diversificada**: suscripciones y membresías aportan flujo constante de usuarios fieles; eventos y productos exclusivos capitalizan la marca ante su público; mientras que la publicidad (tradicional y digital) se potencia con la segmentación cruzada de todos los canales. Los patrocinios y contenidos financiados brindan recursos adicionales y permiten investigación de fondo; y los subsidios (de terceros o tecnológicos) financian experimentación y nuevos proyectos. La clave está en combinarlos adecuadamente para no depender de una sola “vaca lechera”.

## Audencias como activos estratégicos

En el paradigma propuesto, **la audiencia es el activo estratégico principal** del medio. El simple flujo de lectores pasivos ha evolucionado hacia una comunidad activa y medible. Como he venido advirtiendo, **“si el contenido es el rey, la audiencia es la reina”**. Esto implica tres cambios de mentalidad: (a) **Conocer y segmentar al usuario**: cada lectura, click o interacción genera datos que deben analizarse para personalizar la oferta. (b) **Engagement transaccional**: el lector ya no consume solo información, sino experiencias (suscripciones plus, eventos, cursos, etc.) que convierten la fidelidad en ingresos directos. (c) **Co-creación de valor**: la audiencia colabora activamente con feedback, participación en comunidades, incluso con aportes económicos (donaciones o membresías) como parte de la economía digital.

De hecho, el concepto de **“Audiencia Céntrico”** introduce una nueva perspectiva: los anunciantes mismos son segmentos de audiencia con comportamientos de compra orientados, por lo que diseñar estrategias pensando en personas y comunidades integrales resulta vital. La ignorancia de la audiencia fue un “error grave” en modelos pasados, pero en 2026 las empresas de medios exitosas utilizan bases de datos detalladas y analítica avanzada para “ponerle cara” a sus lectores. Este reordenamiento coloca al público en el centro de la transformación: ya no basta ofrecer el mismo producto a todos, sino diseñar un “traje a la medida” según intereses y comportamientos.

## Recomendaciones estratégicas para la transformación integral

A partir de este análisis conceptual se derivan varias estrategias clave para el medio que quiera evolucionar hacia un centro comercial informativo:

- **Anticipación y pilotaje continuo:** No esperar pasivamente a que el negocio decaiga (no “ver la cabeza de perro en el cuerpo de la vaca”). Evaluar y ajustar constantemente el modelo de negocio a nuevos indicadores.
- **Visión integral y colaborativa:** Eliminar el “efecto isla” entre áreas; incentivar la comunicación cross-channel. Debe existir una **visión compartida de centro comercial** entre todas las divisiones.
- **Audiencia en el centro:** Escuchar a los usuarios y co-crear con ellos contenido y servicios. Valorar la retroalimentación y hacer de los lectores socios del proyecto editorial.
- **Innovación y diversificación continua:** Explorar nuevas vías de ingresos y productos (e.g. contenidos coleccionables, *apps* especializadas, alianzas con *retailers*). Cada negocio (offline u online) debe **ser diseñado a medida de la audiencia**.
- **Aplicar la velocidad digital a lo tradicional:** Adoptar métodos ágiles (iteraciones rápidas) incluso en las operaciones impresas o de distribución, reduciendo ciclos de retroalimentación y comercialización.
- **Uso estratégico de datos:** Implementar análisis avanzado de métricas (provenientes de consumo digital, CRM, etc.) para optimizar la segmentación publicitaria, identificar oportunidades de patrocinio y personalizar la oferta de suscripción.
- **Oferta segmentada pero coherente:** Mantener la coherencia de marca al diversificar. Por ejemplo, un patrocinio en un podcast debe alinearse con la imagen del diario; los eventos deben estar vinculados temáticamente con los contenidos.
- **Formación y cultura organizativa:** Promover en la plantilla la mentalidad integradora (periodistas trabajando con *marketers* y tecnólogos) y el entendimiento de que las audiencias son “reinas” del negocio.

Estas claves estratégicas, inspiradas en las lecciones aprendidas en más de 25 años de trabajo con medios informativos, implican un **cambio cultural profundo**. Al final, convertir el periódico en un “centro comercial informativo” significa reorientar todos los procesos alrededor de los usuarios, conectar las piezas del negocio como un gran todo, y explotar sinérgicamente las oportunidades digitales y offline

## El rol transversal de la tecnología, y de la IA en particular, en el modelo de centro comercial

En el contexto del ecosistema mall, la tecnología no es una tienda adicional: **es la arquitectura misma que sostiene la estructura completa del centro comercial informativo**. Desde la integración de canales y plataformas hasta la orquestación de los procesos de monetización, fidelización y distribución de contenidos, la tecnología se convierte en el sistema nervioso central del nuevo modelo. Es lo que permite romper con el viejo “efecto isla” y consolidar una experiencia fluida, transversal y sincronizada para el lector, el anunciante y el equipo editorial.

Dentro de esta dimensión tecnológica, la **inteligencia artificial (IA)** representa el catalizador más transformador del momento. Su impacto trasciende áreas específicas para insertarse transversalmente en **cuatro capas estratégicas del modelo mall**:

1. **Producción y edición de contenidos:** La IA acelera la redacción inicial, genera resúmenes automáticos, traduce en tiempo real y permite construir productos informativos multiformato con eficiencia inédita. Esto no sustituye la labor periodística; por el contrario, la amplifica y libera capacidades para tareas más estratégicas.
2. **Curación y personalización de la experiencia:** Los algoritmos de recomendación y segmentación, basados en IA, posibilitan ofrecer contenidos, *newsletters* y experiencias personalizadas a cada tipo de audiencia, aumentando la retención y el valor de vida del lector. Aquí la IA no solo distribuye: construye relaciones.
3. **Automatización operativa y analítica de datos:** Desde la moderación de comentarios hasta la detección de tendencias en redes sociales, la IA actúa como motor de eficiencia editorial, comercial y de audiencias. Permite crear *dashboards* en tiempo real con *insights* accionables que antes requerían días de procesamiento.
4. **Innovación en monetización y nuevos ingresos:** Al integrarse en plataformas de IA generativa como ChatGPT, Gemini Perplexity, Copilot, Claude, Grok y similares, los medios no solo distribuyen sus contenidos, sino que los licencian, abriendo una nueva vía de ingresos antes inexistente. Esta “licencia de entrenamiento” transforma los archivos editoriales en activos comerciales de alto valor.

En ese sentido, el modelo mall no solo convive con la inteligencia artificial: **la incorpora como su infraestructura invisible pero vital**, que permite escalar, personalizar y monetizar a una velocidad impensable bajo el paradigma tradicional. Si en el centro comercial físico las escaleras eléctricas, sensores y sistemas de vigilancia hacen posible la operación simultánea de decenas de tiendas, en el mall informativo de 2026 la IA cumple ese mismo rol estructural.

Por ello, el desafío para los medios no está solo en “usar” IA, sino en **gobernarla estratégicamente**, como aliada estructural que conecta plataformas, potencia productos y habilita una nueva economía de datos, contenidos y experiencias centradas, como siempre, en la audiencia.

## Conclusiones

En resumen, el modelo propuesto redefine al periódico tradicional como un ecosistema multiplataforma y multiservicio para 2026. Ya no es suficiente con producir noticias; hay que construir un centro de experiencias donde contenido, productos y audiencias interactúen permanentemente. Al hacerlo, se diversifican y modernizan los flujos de ingresos y se aprovechan plenamente los activos más valiosos del medio: la marca y su base de lectores. La transformación integral recomendada en este documento, siguiendo mi rigor conceptual, busca inspirar un modelo de negocio más resiliente y adaptado al presente, en el que el “centro comercial” de noticias sea más que metáfora: sea una realidad empresarial rentable y sostenible.

**Néstor Altuve**  
**Febrero 2026**