

# Fórmulas programáticas de negocio para los medios de comunicación: nuevas vías de monetización

*Programmatic business formulas for the media: new ways of monetization*

## Joan-Francesc Fondevila-Gascón

Blanquerna-Universitat Ramon Llull, EUM-UdG, CECABLE  
Plaza Joan Corominas, s/n, 08001 Barcelona | España  
0000-0002-6587-939X · joanfrancescfg@blanquerna.url.edu

## Ramon Martín-Guart

Universitat de Girona  
Plaza Ferrer Mora, 1 - Edifici de Sant Domènec 17071 Girona | España  
0000-0003-2357-8844 · ramon.martin@udg.edu

## Joan Cuenca-Fontbona

Blanquerna-Universitat Ramon Llull  
Plaza Joan Corominas, s/n, 08001 Barcelona | España  
0000-0001-5807-9442 · joanf@blanquerna.url.edu

## Óscar Gutiérrez-Aragón

EUM-UdG  
Calle Rocafort, 104, 08015 Barcelona | España  
0000-0002-4417-6310 · oscar.gutierrez@eum.es

Recepción 23/10/2023 · Aceptación 21/11/2023 · Publicación 15/01/2024

## Resumen

La sostenibilidad financiera de los medios de comunicación es el principal reto que afronta la industria periodística desde la irrupción de Internet y el cambio en el modelo de negocio periodístico. De una fuente de ingresos centrada en la publicidad se está evolucionando de forma decidida hacia fórmulas diversas de modelos de pago, tanto en la versión *online* de los medios tradicionales como en los surgidos de forma exclusivamente digital. No obstante, los resultados en forma de ingresos no son los esperados, ya que los medios en España acumulan en total un millón de suscriptores de pago, por debajo de las previsiones. La evolución de la audiencia y de los tipos de consumo obliga a innovar sobre posibles vías alternativas de ingresos y de fidelización de las audiencias. En la investigación se sigue una metodología cuantitativa (estadística) y cualitativa (entrevistas en profundidad y teoría fundamentada), en una dinámica de triangulación. Los resultados indican que el lector busca mecanismos alternativos de acceder a los contenidos, y que los medios de comunicación tratan de responder a ese reto adaptando las propuestas publicitarias. Se concluye que los medios deben promover y aprovechar canales alternativos para alcanzar al lector (como las redes sociales o la mensajería instantánea), y explorar y explotar anuncios programáticos directos a públicos concretos y la compra programática como nueva fuente de financiación que complemente las ya existentes.

**Palabras clave:** comunicación, periodismo, sostenibilidad, monetización, compra programática.

## Abstract

The financial sustainability of the media is the main challenge facing the journalism industry since the emergence of the Internet and the change in the journalistic business model. There is a decisive evolution from a source of income focused on advertising towards diverse formulas of payment models, both in the online version of traditional media and in those that have emerged exclusively digitally. However, the results in the form of income are not as expected, since the media in Spain accumulate one million paying subscribers, below forecasts. The evolution of the audience and types of consumption forces us to innovate on possible alternative means of income and audience loyalty. The research follows a quantitative (statistical) and qualitative methodology (in-depth interviews and grounded theory), in a dynamic of triangulation. The results indicate that the reader seeks alternative mechanisms to access content, and that the media try to respond to this challenge by adapting advertising proposals. It is concluded that the media must promote and take advantage of alternative channels to reach the reader (such as social networks or instant messaging), and explore and exploit direct programmatic advertisements to specific audiences and programmatic purchasing as a new source of financing that complements the already existing ones.

**Keywords:** communication, journalism, sustainability, monetization, programmatic buying.

---

## 1. Introducción

La interacción entre los medios de comunicación y la publicidad ha emergido como un campo de estudio de gran interés tanto en el ámbito académico como en el profesional, especialmente en la era digital, ya que los nuevos medios requieren de nuevos procesos de producción y difusión para sobrevivir (Scolari, 2008; Castells, 2012; Scolari & Piñón, 2016, Carlson & Lewis, 2019) en la Sociedad de la Banda Ancha (Fondevila-Gascón, 2010, 2013).

Por un lado, la financiación de los medios de comunicación depende en gran medida de los ingresos publicitarios (Picard, 2020; Medina-Laverón *et al.*, 2021) y, en algunos casos, de ayudas públicas (Larrinaga *et al.*, 2022), mientras que la publicidad utiliza a los medios para alcanzar a los diferentes públicos e impactarlos con un determinado mensaje (Pérez-Latre, 2015). Es cierto que los medios de comunicación digitales están intentando explorar nuevas vías de ingresos, especialmente la de las suscripciones, apuesta intensa desde 2019 en España. Si en aquel momento el *willingness to pay* en España se situaba cerca del medio millón de lectores, a finales de 2023 la cantidad agregada de suscriptores a los medios digitales rondaba el millón.

No obstante, ese esfuerzo por el modelo de pago arrancó en 2015 (*El Correo*), y siguieron esa estela *El Diario Vasco* (2016), *El Diario Montañés* (2017) e *Ideal* de Granada (2018). En cuanto a los *legacy media*, *El Mundo* lanzó el modelo *freemium* en octubre de 2019, y *El País* el *metered paywall* en mayo de 2020, aunque derivó, en 2022, hacia una propuesta similar a la de *El Mundo*. *La Vanguardia* y *ABC* se sumaron al modelo de pago a finales de 2020. Otros medios como *eldiario.es*, *Expansión*, *El Confidencial* y *El Español* secundan esa línea monetizadora. Por ende, se evoluciona de forma firme desde un modelo publicitario a otro mixto que confía en el *reader revenue*.

Más allá de estos pasos ineludibles, la digitalización y los cambios de costumbres en la audiencia conllevan un semillero proclive a la innovación y a la exploración con el fin de diversificar las fuentes de ingresos, y adaptarlas a cada tipo de lector, en un enfoque *consumer centric* y de marketing holístico (interno, integrado, relacional y de rendimiento) que se da en otros sectores profesionales.

Luchar contra el origen de gratuidad de los contenidos asociada a Internet no es sencillo, pero el advenimiento de nuevos lectores provenientes de generaciones acostumbradas a pagar (*pay per use*) y la hibridación de modelos puede iluminar un sector que comienza a respirar tras una fase de oscuridad y de cierto pesimismo.

El objetivo de esta investigación consiste en descubrir posibles nuevas vías de monetización para los medios de comunicación digitales, más allá de la fórmula clásica de la publicidad y de la más actual de los sistemas de pago. El entorno de las consultas es España, aunque con vocación de proyección internacional. Se intentan analizar los aspectos esenciales en esta ecuación fundamental y a la vez compleja, explorando sus retos y consecuencias en el contexto digital. También se presenta un caso destacado que ilustra la ruptura con los modelos y procesos publicitarios tradicionales de publicidad.

La hipótesis de partida (H1) es que los medios de comunicación necesitan imaginación y nuevas vías de financiación adaptadas a la evolución tecnológica y de las audiencias.

## 2. Marco teórico: medios de comunicación y publicidad

La subsistencia de los medios de comunicación ha dependido en gran parte desde sus inicios de los ingresos publicitarios (Picard, 2011; Cea-Esteruelas, 2013; Martín-Guart & Fernández-Cavia, 2014; Galletero-Campos & López-Cepeda, 2018; Olsen *et al.*, 2021; McChesney, 2007) que los anunciantes aportaban para que sus mensajes comerciales llegaran a audiencias masivas a través de los denominados medios tradicionales, también conocidos como medios *offline*, como los diarios, las revistas, la radio y la televisión, entre otros. En menor medida, los ingresos de los medios provienen de suscripciones o de la venta de los ejemplares en los quioscos (van der Wurff *et al.*, 2008). Es un modelo que, con la irrupción de los medios de comunicación digitales, se ha quebrado radicalmente (Picard, 2006; Fondevila-Gascón, 2014; Villi & Picard, 2019; Omid *et al.*, 2022). Así es, con la irrupción de la era digital, las redes sociales y la publicidad *online*, los modelos y procesos habituales en comunicación han experimentado una transformación muy notable (Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2003; Picard, 2003; Díaz-Noci, 2010; Martín-Guart, 2014; Papí Gálvez, 2014; Chaffey & Smith, 2017; Mauri-Rios *et al.*, 2022; Towse y Hernández, 2020; Marcos-García *et al.*, 2021; Diamantopoulos, 2023) abriendo nuevas posibilidades, tanto para los medios de comunicación como para la publicidad, impensables hace unos años como son las opciones de segmentación casi infinitas de la audiencia con datos sociodemográficos y de comportamiento (Zhang & Wedel, 2009; Bodó, 2019; Chaffey *et al.*, 2019) y una medición infinitamente más precisa de los resultados y su monetización, lo que impacta directamente en los estados financieros de los medios, en especial, de los más tradicionales.

### 2.1. Monetización y viabilidad del modelo actual

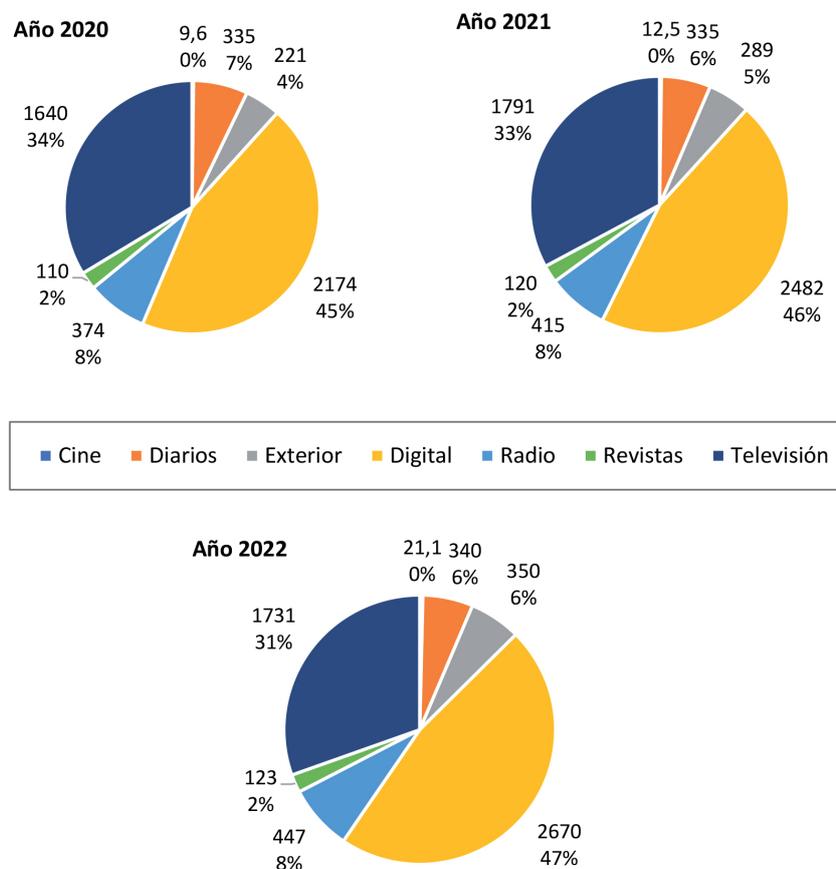
Desde el punto de vista de los medios, la monetización es compleja, por un lado, a raíz del acceso a los contenidos en línea mayoritariamente gratuito para los usuarios (Picard, 2011; O'Brien *et al.*, 2020) y, por otro lado, por la creciente adopción de *adblockers* (Sánchez-Blanco *et al.*, 2020; Gordon *et al.*, 2021), lo que impulsa mecanismos comportamentales como predicción del uso de *adblockers* en usuarios de noticias *online*. En todo caso, son evidentes las dificultades de la subsistencia de los medios al obstaculizarse la fuente natural de generación de ingresos. Ante esta lícita preocupación, en un escenario complejo y en constante evolución, los medios de comunicación están permanentemente redefiniendo sus estrategia

operativa e indagando sobre cómo innovar en su modelo de negocio, y así poder ampliar sus fuentes de ingresos y rentabilizar sus audiencias (Ahlers, 2006; Kostopoulos, 2020; Cañedo & Segovia, 2022), lo que se traduce en que, aparte de los ingresos por publicidad que se comercializa en el ecosistema digital principalmente en base a coste por mil impresiones (CPM) o coste por clic (CPC) (Lee & Cho, 2020; Johnson, 2023), los medios están potenciado sus modelos de suscripción, la realización de eventos en línea y el desarrollo de nuevos canales y formatos (Fondevila-Gascón, 2012; Papí-Gálvez, 2015; Lauerer, 2019; Price, 2020; Serazio, 2020; Wielki, 2020; Ferrer-Conill *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2021; Beckert, 2023) como el *branded content* y la publicidad nativa. Estas estrategias buscan reducir la dependencia que siempre han sufrido de los ingresos derivados de las campañas de publicidad.

Adicionalmente, la publicidad digital permite alcanzar audiencias específicas de manera muy precisa (Zhang & Wedel, 2009), con mensajes personalizados y adecuados al perfil de cada usuario, lo que incrementa exponencialmente la eficacia de la publicidad entendida como el número de interacciones que hace un usuario con un formato publicitario (Papí-Gálvez & Perlado-Lamo-de-Espinosa, 2018; Martín-Guart & Botey-López, 2020), lo que ayuda a generar mayores ingresos para los medios de comunicación digitales (Pérez-Latre, 2015), y una caída en los medios tradicionales (Figura 1).

**Figura 1**

*Inversión publicitaria y cuota por medio en España de 2020 a 2022*

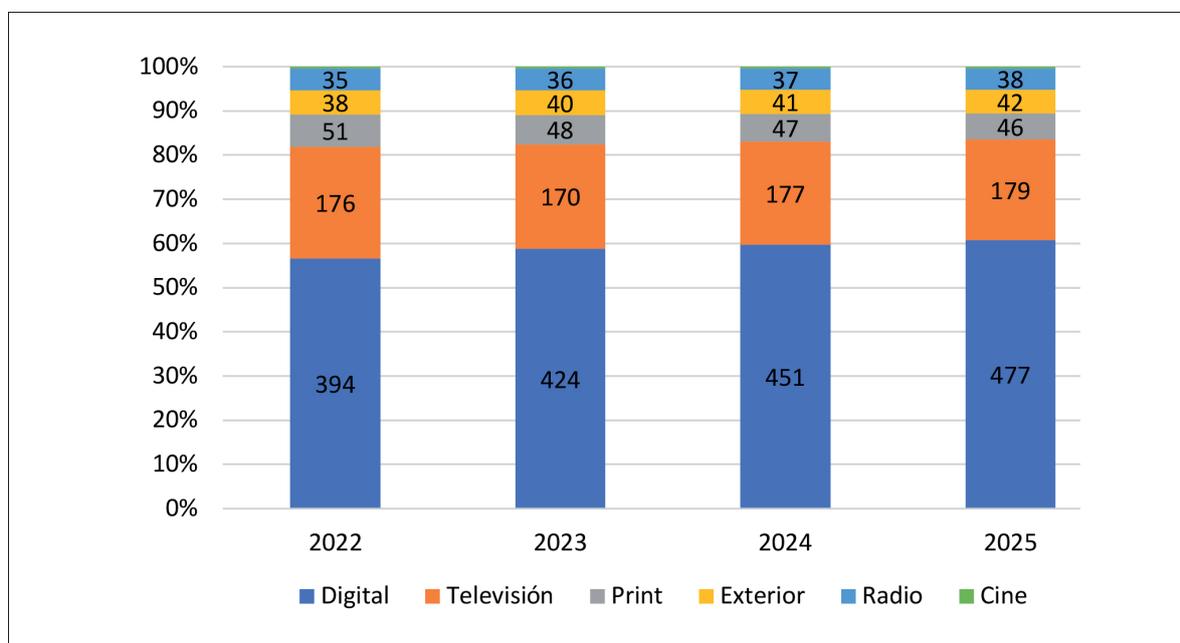


Fuente. Elaboración propia con datos de Infoadex 2023 (en millones de euros).

Se observa como la inversión publicitaria en España alcanzó los 5.693 millones de euros durante el año 2022 y, por cuarto año consecutivo, los medios digitales ocuparon la primera posición en términos de inversión, registrando un crecimiento del 7,6 % en 2022, con un volumen de inversión publicitaria de 2.670 millones de euros. En términos de cuota, la inversión en medios digitales representó el 47 % del total de inversión en medios en 2022, un porcentaje que continuará experimentando un rápido crecimiento si se compara con la cuota promedio mundial que en 2022 alcanzó el 56 % del total de la inversión publicitaria al superar los 392 billones de dólares. de un total de 713,6 billones de dólares. Se espera que en 2023 la inversión publicitaria en digital se dispare un 7,8 % hasta alcanzar los 424 billones de dólares, una tendencia que seguirá en los próximos años, consolidándose así un nuevo ecosistema mediático que busca el equilibrio entre la eficiencia y la innovación. Por el contrario, el gasto en publicidad impresa continúa su declive (Figura 2).

**Figura 2**

*Inversión publicitaria por medio a nivel mundial entre 2022 y 2025 (años 2023 a 2025 son previsiones)*



Fuente. Elaboración propia con datos de Dentsu 2023 (en billones de dólares USA)

## 2.2. Los medios de comunicación y las redes sociales

Diversos autores, introducen el concepto de la plataformización para describir los modelos de negocio basados en la operatividad a través de una plataforma, donde la tecnología y la innovación son piezas clave para conectar con el público (Srnicsek, 2018; López-Cepeda *et al.*, 2019; Marzal-Felici *et al.*, 2021; Flat 101, 2023). Así, la tecnología exige que los medios desarrollen nuevos productos adaptados a los nuevos usuarios, que se relacionan con las marcas y los medios de una manera muy distinta a como lo hacían hace pocos años atrás. En este nuevo espacio multiplataforma, la forma de relacionarse con la información cambia radicalmente, y los contenidos se asocian directamente con la experiencia y

la participación de los usuarios. Para Aguado *et al.* (2013), Aguado (2016) y Sánchez<sup>1</sup> (2023), en esta nueva realidad las redes sociales han revolucionado la manera en que las personas interactúan con el mundo y con todo tipo de públicos. Se trata de innovaciones tecnológicas y nuevos canales que, junto con los cambios en los comportamientos de los usuarios, tanto los más jóvenes hasta quienes no han crecido en un entorno digital como el actual (Catalina-García, 2015; Rubio Romero & Perlado Lamo de Espinosa, 2015; Marugán Solís & Martín Critikián, 2022), auguran que este crecimiento en la inversión digital a nivel mundial aumente aún más: al 59,1 % en 2024 y al 60,3 % en 2025 tal y como como ilustra la figura anterior. Dentro de las redes sociales, WhatsApp está emergiendo como una oportunidad significativa para los medios de comunicación y para sus lectores como un canal más de acceso a contenido informativo con la particularidad que se asocia con la actualidad e inmediatez informativa y posibilita que los usuarios participen de manera muy activa en la construcción de la realidad (Arano Uría, 2021; Marcos-García *et al.*, 2021).

En el ámbito de los diarios digitales españoles, el grupo de comunicación Vocento fue el primero en usar el canal WhatsApp como medio de interacción, abriendo en noviembre de 2014 una línea directa de comunicación entre la redacción de unos de sus periódicos vinculados, *La Rioja*, con sus lectores. Cuatro meses más tarde, apareció la primera experiencia utilizando WhatsApp como medio de difusión de noticias de la mano del *Diario de Mallorca*, perteneciente al grupo de comunicación Prensa Ibérica. A partir de ese momento, Prensa Ibérica expande este servicio al resto de diarios del grupo, muchos de ellos líderes en sus respectivas zonas geográficas como, por ejemplo, *Faro de Vigo*, *La Opinión de Málaga*, *Diario de Ibiza* y *Diari de Girona*, así como otros grupos editoriales y diarios como Grupo Zeta, *El País*, *El Mundo*, *La Razón* y *El Español*, entre otras cabeceras (Fares, 2018).

### 3. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación, de tipo exploratorio y prospectivo sobre la sostenibilidad de los medios (entendida como la capacidad de alcanzar el equilibrio financiero a largo plazo), es cuantitativa y cualitativa. Así, cuantitativamente, se utilizan fuentes estadísticas diversas secundarias, como los datos de AIMC (2023), Dentsu (2023), GfK Dam (2023) e Infoadex (2023). La combinación de esos datos permite crear una imagen fehaciente del escenario mediático, paso previo al lanzamiento de posibles soluciones e ideas de negocio que pueden impulsar la sostenibilidad económica de los medios. Es cierto que se podría acudir a otras fuentes, pero se entiende que están recogidas las principales para analizar el objeto de estudio y ayudar a alcanzar los objetivos planteados.

Cualitativamente se acude a contenidos recientes, en la senda de la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967; Noble & Mitchell, 2016) o teoría fundamentada, un método de investigación vinculado con la generación de teoría, inspirado en datos recopilados y analizados sistemáticamente. Esta técnica se utiliza para descubrir posibles relaciones sociales y comportamientos de los grupos, conocidos como procesos sociales. Adicionalmente, se recurre a un segundo enfoque cualitativo, la entrevista en profundidad mediante el envío de un cuestionario, técnica suficientemente validada y muy utilizada en el ámbito de las ciencias sociales (Kinnear & Taylor, 1989; Wimmer, Dader & Dominick, 1996; Casas Anguita *et al.*, 2003; Creswell, 2009; Gómez & Roquet, 2009), con preguntas abiertas para obtener información con un interés prospectivo sobre el objeto de estudio. Se administró vía

<sup>1</sup> David Sánchez es director del área de Soluciones Digitales en GfK, el principal medidor de audiencias digitales en España.

online a expertos que previamente se habían contactado telefónicamente para explicarles el objetivo de la investigación y confirmar su participación. La recopilación de datos se realizó durante el año 2023. Posteriormente, se procedió a un análisis cualitativo de los datos, identificando patrones, temas recurrentes y tendencias en las respuestas de los participantes. Las respuestas se depuraron mediante el análisis de contenido (Berelson, 1952; Shaw, 2003; Silverman, 2006; Gibbs, 2007).

### 3.1. Población y muestra

El universo de estudio estuvo compuesto por las 106.575 personas activas en empresas relacionadas directamente con la comunicación y la publicidad, según el Observatorio de la Publicidad de 2022, que se basó en datos de la Encuesta de Población Activa del INE. La determinación de la muestra se fundamentó en una estrategia de muestreo de conveniencia, elección que se sustenta en lo específico y especializado de tema de estudio, junto con la accesibilidad, disponibilidad y conveniencia de los participantes. Este tipo de muestreo no probabilístico conlleva la limitación de que se puede omitir una porción desconocida de la población, lo que potencialmente afecta a la precisión del resultado. La muestra estuvo conformada por 26 expertos en el campo de la comunicación y el marketing digital, incluyendo tanto a profesionales como académicos, y abarcó las ciudades de Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Valencia y San Sebastián, siguiendo una distribución geográfica que reflejara la inversión publicitaria. Más del 75 % de los encuestados tenía una edad entre 26 y 55 años, el 55 % con más de 15 años de experiencia y, en relación con la categoría profesional, la mitad ocupaba cargos de dirección. Importantes anunciantes, agencias de publicidad y de medios, agencias de marketing digital, medios de comunicación, institutos de investigación e instituciones académicas estuvieron representados: Havas Media, Mindshare, Wavemaker, Dentsu, Mediocre, McCann, Henkel, Nestlé, Ferrero, Pepsico, Unilever, Fira Barcelona, Venca, Infoadex, Ipsos, Planeta, Cope, Zinet Media, Henneo, elDiario.es, Universitat Pompeu Fabra, Universidad Complutense de Madrid, Universitat Oberta de Catalunya, Universidad del País Vasco, Universidad Ramon Llull y EAE. Se trata pues de una muestra muy cualificada y con un alto reconocimiento profesional y académico, y su distribución permitió obtener resultados representativos, así como una visión integral de la situación.

### 3.2. El cuestionario

La estructura del cuestionario constó de tres bloques. En el primero, se recopilaban los datos de identificación de los encuestados y se indagó sobre sus roles y funciones en la empresa e institución académica. En el segundo bloque, se exploró sobre la sostenibilidad económica de los medios de comunicación en el contexto de la digitalización y la compra programática. Por último, se agradecía la participación en el estudio que servirá para comprender mejor estos desafíos y oportunidades en la industria de los medios de comunicación, y se garantizaba que las respuestas serían confidenciales y anónimas, y se utilizarán únicamente para esta investigación académica.

Las preguntas fueron las siguientes:

#### 1. Información general

- 1.1. Por favor, proporcione su afiliación profesional, ciudad y años de experiencia
- 1.2. ¿Cuál es su experiencia y antecedentes en el campo de los medios de comunicación y la industria publicitaria?

2. Cambios en las estrategias de generación de ingresos en los medios de comunicación
  - 2.1. ¿Cómo ha impactado la digitalización en los ingresos publicitarios de los medios de comunicación tradicionales en los últimos años?
  - 2.2. ¿Cuáles son los principales desafíos económicos que enfrentan los medios de comunicación en la era digital en términos de generación de ingresos?
  - 2.3. ¿En qué medida ha tenido éxito la implementación de modelos de suscripción o pago en línea para compensar la disminución de los ingresos publicitarios?
  - 2.4. Opina que la compra programática es beneficiosa o, sin embargo, perjudica los ingresos publicitarios de los medios de comunicación (según la respuesta sea afirmativa o negativa, dirigir a 2.5. o 2.6. respectivamente)
  - 2.5. ¿Qué oportunidades ha brindado la compra programática para aumentar los ingresos publicitarios en los medios de comunicación?
  - 2.6. ¿Por qué cree que la publicidad programática ha tenido un impacto negativo sobre los ingresos de los medios de comunicación?
3. Retos y oportunidades futuras
  - 3.1. ¿Cuáles considera que son los retos más apremiantes para garantizar la sostenibilidad económica de los medios de comunicación en los próximos 3 años?
  - 3.2. ¿Qué tendencias emergentes en la publicidad digital visualiza como oportunidades para los medios de comunicación?
4. Observaciones finales
  - 4.1. ¿Hay algún otro comentario, observación o información relevante que le gustaría compartir sobre la sostenibilidad económica de los medios de comunicación en la era digital y la compra programática?

## 4. Resultados

Los datos cuantitativos y cualitativos recogidos sobre la viabilidad de los medios nos permiten dibujar un escenario polícromo, que se va forjando sin solución de continuidad y de forma dependiente de diversas variables, a veces inconexas entre sí. Se proponen diversas opciones de monetización.

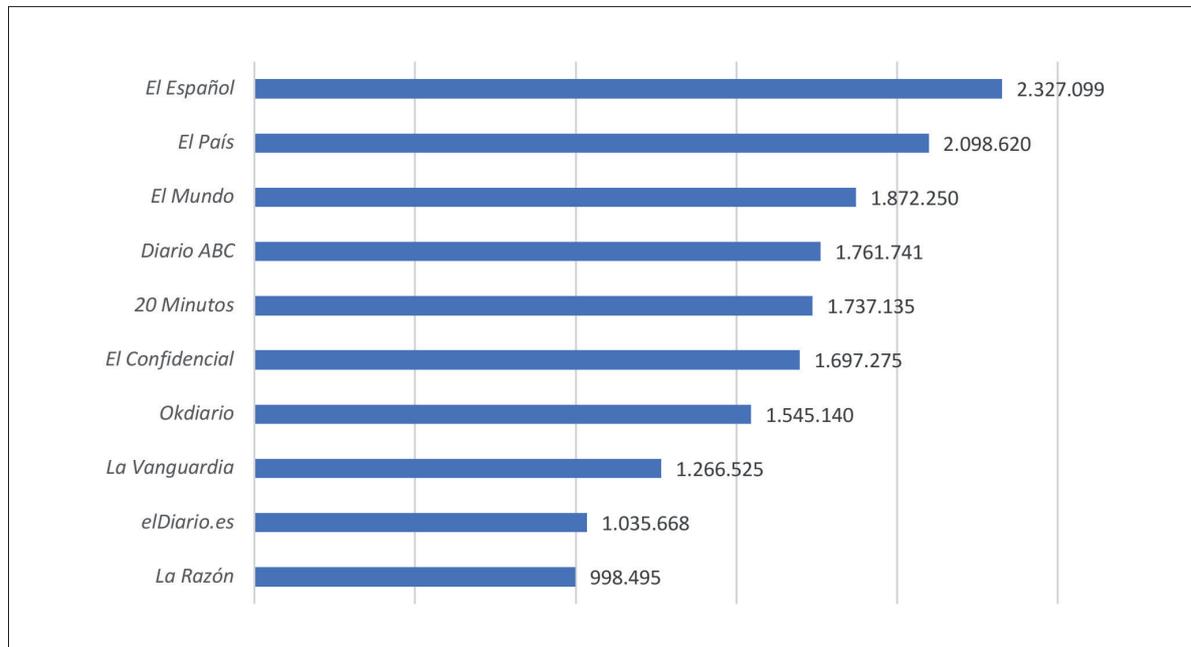
### 4.1. La prensa digital se suma a WhatsApp

Los expertos coincidieron con esta tendencia alcista de la publicidad digital. Indicaron que, en los últimos años, la industria publicitaria está yendo hacia lo digital, hasta duplicar su inversión en el último lustro, gracias a su potencial de alcanzar, involucrar y vender a consumidores individuales. Los medios tradicionales como la prensa, y también la televisión y la radio, están obligados a buscar nuevas alternativas en plataformas como Twitter, Meta y más recientemente WhatsApp con el fin de sumar lectores y, en consecuencia, sus ingresos publicitarios. Los lectores de las ediciones digitales de los periódicos superan a los de sus ediciones papel (Figura 3), y éstos no cesan de evolucionar adaptando las innovaciones tecnológicas de las distintas plataformas como es el caso de la función “canales” de WhatsApp, que acaba de llegar oficialmente a Europa, incluyendo España, por la que

los usuarios podrán seguir otros perfiles de empresas y organizaciones, para conocer sus novedades como lo hacen en Instagram, Telegram o Twitter. Con un total de 35,8 millones de usuarios activos en España y una penetración del 89 % entre los usuarios de *smartphone*, en las últimas semanas diferentes periódicos de ámbito nacional y regional han lanzado sus propios canales en WhatsApp. Los expertos entrevistados, especialmente aquellos con responsabilidades en los medios de comunicación subrayaron como el diario deportivo AS y las cabeceras de información general *El País*, *El Mundo*, *Eldiario.es* y, más recientemente, *El Español* ya difunden las noticias más destacadas del día (Figura 4).

**Figura 3**

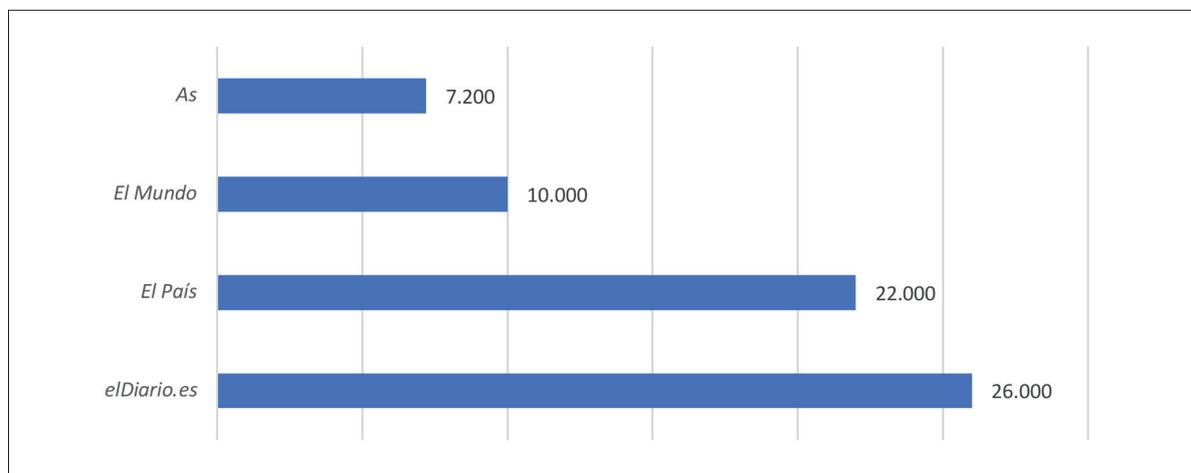
Ranking de audiencia media diaria de los diarios digitales



Fuente. Elaboración propia con datos de GfK Dam 2023 (en usuarios únicos).

**Figura 4**

Número de usuarios suscritos al canal de WhatsApp de los principales diarios (a 30 de septiembre de 2023)



Fuente. Elaboración propia con datos de PRNoticias 2023 ([www.prnoticias.com](http://www.prnoticias.com)).

## 4.2. La trilogía integrada por hipertextualidad, multimedia e interactividad se impone

Desde diferentes enfoques, la muestra coincidió en que en un entorno digital como el actual, con un permanente cuestionamiento de la calidad de las fuentes y en un contexto de extrema fragilidad económica, el desafío que tienen ante sí los medios de comunicación es complicado ya que, por un lado, deben seguir siendo una opción de información de calidad, por otro lado, tienen que batallar contra la desinformación y, por último, tienen que lograr financiamiento a la vez que garantizar su independencia económica y, en consecuencia, informativa. Ello va en la línea propugnada por diversos autores (Mills *et al.*, 2019; Rios-Rodríguez *et al.*, 2022; Núñez-Barriopedro *et al.*, 2023).

Algunos de los individuos entrevistados, particularmente aquellos que provienen del contexto académico, se preguntaban: ¿es sostenible el modelo actual que gobierna los medios? ¿La estructura organizativa, los procesos de trabajo y los modelos de financiamiento actuales son eficientes? El inicio de la crisis económica de los medios, en especial, del periodismo coincide con los desajustes económicos mundiales (Browne, 2010; Anderson *et al.*, 2013) que ha impulsado la aparición de nuevas iniciativas periodísticas de la mano de la tecnología como respuesta a los modelos de los medios tradicionales (Arrese, 2013).

Los nuevos valores emergentes son la inmediatez y los contenidos casi en tiempo real, reto imposible para los medios tradicionales. Los nuevos lenguajes y formatos aportan contenidos audiovisuales e interactivos bajo los parámetros de la transmedialidad. El resultado de las entrevistas fue concluyente: la ecuación compuesta por hipertextualidad, multimedia e interactividad se establece como dominante en este contexto.

Ello resulta imprescindible para llamar la atención e interesar al lector en las diferentes plataformas digitales (Cárdenas & Roger, 2021). Y, en esta línea, los expertos que provienen de las agencias de publicidad y de marketing digital expresaban interrogantes como los siguientes: ¿qué traerá la compra programática y cuál será el impacto que la Inteligencia Artificial Generativa podría tener en la industria? De ahí que las marcas no pueden dar la espalda a estas nuevas oportunidades que ayudarán a las empresas con más ventas y a los medios con más ingresos (Chen *et al.*, 2019).

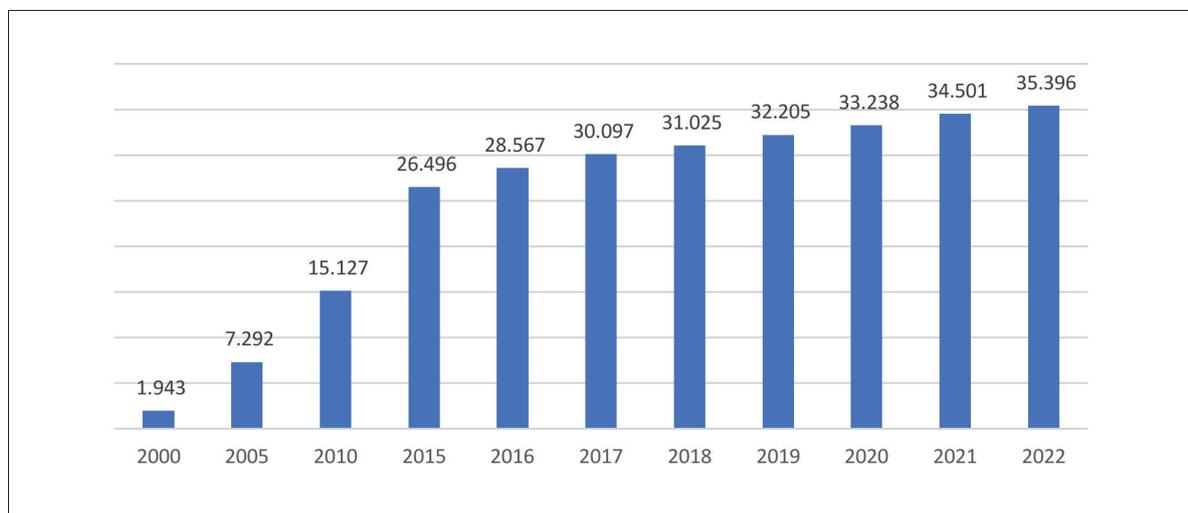
## 4.3. Anuncios programáticos directos a los públicos

Es incuestionable, tal y como lo manifestaron los expertos que desempeñaban sus labores en institutos de investigación relacionadas con el ámbito del marketing, que la COVID-19, además de una intensa demanda informativa (*COVID bump*), supuso un punto de inflexión en el comportamiento de los consumidores: cambiaron sus hábitos de compra, sus modos de entretenerse y de informarse. En este entorno, los anuncios programáticos permiten a las marcas alinearse con las nuevas necesidades de los usuarios e impulsar las ventas, así como optimizar sus estrategias de marketing digital, sus tasas de conversión y aumentar los ingresos (Li, 2019; McGuigan, 2019; Samuel *et al.*, 2021; Barrio Andrés, 2022; Flat 101, 2023). Esa tendencia, según los directivos de los medios de comunicación, alumbró una vía de monetización para los medios de comunicación, puesto que el modelo de compra tradicional en medios digitales se está desplazando hacia la compra programática.

Derivado del panorama expuesto, el modelo de financiación de los medios y la gratuidad total o parcial de los contenidos es un debate de plena actualidad (Reuters Institute, 2021; Sangil *et al.*, 2023). El modelo tradicional de la publicidad también está dando un viraje hacia las nuevas plataformas digitales de comunicación que incrementan constantemente sus audiencias, tal como han señalado dos tercios de los encuestados y como se ilustra en la Figura 5, hasta alcanzar una penetración sobre la población de 14 años o más del 86,1 % (Martín-Guart & Botey-López, 2020; AIMC, 2023; Martín García *et al.*, 2023). Es coherente, pues, que las marcas apuesten por modelos que consiguen mejores resultados en relación con la interacción y las ventas, por encima de la notoriedad o la visibilidad de la campaña.

**Figura 5**

Número de usuarios que utilizaron Internet el día de ayer (datos en miles)



Fuente. Elaboración propia con datos de AIMC diciembre 2022.

Esta tendencia ya se observa con el aumento de la inversión publicitaria bajo la modalidad de compra programática, que consiste, tal y como define uno de los entrevistados, en la compra de audiencias segmentadas de manera automatizada y en tiempo real a través de plataformas digitales. De hecho, se está posicionando como el modelo preferido de comercialización de publicidad digital (Kouki-Block & Wellbrock, 2022; IAB, 2023; Observatorio de la Publicidad, 2022; Ortega *et al.*, 2023) y aportando nuevos ingresos para los medios ya que se estima que el 74 % de los anunciantes y el 80 % de las agencias aumenten sus inversiones en publicidad programática en 2023 (IAB, 2023).

Considerando la opinión general del conjunto de expertos, en la era de la digitalización, aquellas empresas que no se reinventan permanentemente e incorporan las nuevas tecnologías están abocada al fracaso. Y destacaron que, en el ámbito de la comunicación, el cliente es el protagonista, anhela ser escuchado y participar activamente en las redes sociales. En este sentido, los conceptos “contenido” y “conexión” han sido incorporados en el modelo, exigiendo a los medios y a las marcas a modificar sus procedimientos, a procesar información y a ofrecer servicios diferenciadores de la competencia a una velocidad nunca vista antes para obtener nuevos ingresos.

#### 4.4. Un caso adaptable a los medios de comunicación

Un ejecutivo de una agencia de marketing digital compartió un caso que contiene todos los elementos mencionados y que es adaptable a los medios de comunicación: el de Mediamarkt, empresa líder en España en la distribución de electrónica de consumo, que hizo llegar un mensaje publicitario a unos públicos concretos en un entorno de máxima competencia, incorporando las nuevas tecnologías. En concreto, utilizó la publicidad programática en el entorno Google durante la campaña de Black Friday, uno de los periodos comerciales del año más destacados del año.

Para realizar esta campaña, en primer lugar, se identificaron segmentos de audiencia con patrones de navegación similares en el sitio web de la marca. En segundo lugar, se enviaron creatividades con ofertas comerciales específicas para cada uno de estos segmentos y afines con los intereses y con las categorías de productos que habían visitado previamente en el sitio web de la marca. Lo anterior permitió a Mediamarkt utilizar la capacidad de segmentación de la plataforma de programática en base a los patrones de navegación de los usuarios y mejorar su CTR<sup>2</sup> en un 113 % más respecto a las campañas bajo un modelo de planificación tradicional, es decir, sin datos y con un mensaje publicitario genérico (Google, 2020).

En resumen, con esta campaña publicitaria que implementó la segmentación de audiencia, se demuestra que la publicidad programática desempeña un papel fundamental en la generación de un mayor interés por parte de los usuarios al enviarles mensajes personalizados. Lo anterior, a su vez, influye positivamente a que los medios de comunicación también reciban cada vez más inversión publicitaria para sus ediciones digitales. Esta conclusión está en consonancia con lo manifestado por las marcas y las agencias, para quienes estas acciones respaldadas por datos no sólo optimizan la eficacia operativa, sino que también aumentan la visibilidad de la marca, las tasas de conversión y, en última instancia, generan un incremento en las ventas y los ingresos.

En global, pues, se valida la hipótesis de la investigación (Los medios de comunicación necesitan imaginación y nuevas vías de financiación adaptadas a la evolución tecnológica y de las audiencias).

### 5. Conclusiones

Canales alternativos utilizando redes sociales o mensajería instantánea (como el canal de WhatsApp), anuncios programáticos directos a públicos concretos y la expansión decidida de la compra programática son herramientas que los medios de comunicación pueden utilizar como nueva fuente de financiación, al efecto de complementar las ya existentes.

En aras de garantizar la sostenibilidad de los medios, ya se están llevando a cabo acciones diversas, como el establecimiento de diversos tipos de niveles de pago (contenidos abiertos y de pago) e inserciones publicitarias digitales innovadoras (como el *brand day*, que en España ha llegado a alcanzar inversiones de 65.000 euros por unidad) o inspiradas en el formato tradicional (*banners*), así como inspiradas en el *Search Engine Marketing* (*AdSense*, para rentabilizar el flujo de tráfico generado

2 El CTR o *Click Through Rate* es el resultado de dividir el número de clics que recibe un anuncio entre el número de impresiones o veces que se muestra. Se presenta como porcentaje, y cuanto más alto sea, significa que el interés que despierta la publicidad en los usuarios es mayor.

por los medios). Ello se sitúa en la senda de las propuestas de monetización que pretenden garantizar el futuro de los medios (Ahlers, 2006; Kostopoulos, 2020) y en el esfuerzo por detectar nuevas vías y canales para alcanzar al cliente (Fondevila-Gascón, 2012; Price, 2020; Beckert, 2023).

No obstante, la evolución de las audiencias (que priorizan Internet en detrimento de los tradicionales medios *above the line*) y de los tipos de uso (la movilidad es imperante) invitan a la imaginación y al rupturismo de los medios. Soluciones como las propuestas, más allá de las limitaciones en la cantidad, siempre ampliable, de entrevistados, son opciones que combinan la calidad del contenido y el imán publicitario para entronizar la simbiosis ya ineludible e inexcusable entre periodismo, publicidad y marketing. Otra limitación proviene de la incertidumbre sobre la eficacia a la hora de aplicar las innovaciones propuestas en diversos tipos de medios, ya que se intuye que el resultado puede ser diferente en medios globales o en medios de proximidad, amén de las posibilidades presupuestarias y tecnológicas (muy asociadas).

La creación de contenidos debe ser pura, pero no obviar que se requieren clientes (lectores) que conviertan en sostenible la industria comunicativa. En ese entorno se sitúan posibles líneas futuras de investigación, que pueden buscar correlaciones entre los contenidos más convertibles en monetización y la valoración cualitativa de esas unidades creativas. Igualmente, el establecimiento de una monitorización comparativa, a poder ser transnacional, del rendimiento conseguido por los medios que aplican soluciones innovadoras, abriría la luz para perseverar en algunos de los caminos o para reenfocar otros.

## Declaración de la contribución específica de cada uno de los autores

- Diseño y conceptualización: Autor 1, Autor 2.
- Administración y gestión: Autor 3, Autor 4.
- Búsqueda bibliográfica: Autor 2, Autor 4.
- Resumen: Autor 3.
- Introducción: Autor 2
- Metodología: Autor 1, Autor 2.
- Investigación original: Autor 1, Autor 2.
- Resultados y discusión: Autor 1, Autor 2.
- Estadística: Autor 2, Autor 4.
- Visualización de contenidos (gráficos, tablas...): Autor 3, Autor 4.
- Conclusiones: Autor 2.
- Revisión final y edición: Autor 1, Autor 2.

## Semblanza de los autores

**Joan-Francesc Fondevila-Gascón** es Doctor en Periodismo y Ciencias de la Comunicación (Universitat Autònoma de Barcelona, UAB), Licenciado en Ciencias de la Información y en Ciencias Políticas y Sociología, Máster en Ciencias de la Comunicación, Máster en Investigación en Ciencias de la Comunicación y Máster en Comunicación y Deporte. Catedrático de Universidad, es profesor en Blanquerna-Universitat Ramon Llull, Escola Universitària Mediterrani de la Universitat de Girona,

Universitat Pompeu Fabra, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona, Euncet Business School-Universitat Politècnica de Catalunya o EAE Business School. Es el investigador principal del Grupo de Investigación sobre Periodismo y Marketing Digital y Banda Ancha y del Grupo de Investigación Sistemas Innovadores de Monetización de Periodismo, Marketing y Turismo Digital (SIMPED) (<https://mediterrani.com/investigacion-eum/simped/>), e investigador del Grupo de investigación en Estrategia y Creatividad en Publicidad y Relaciones Públicas (Institut de Recerca en Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna-URL) y del Observatorio de la Comunicación Científica de la UPF. Es director del CECABLE (<http://cecable.net/>) y presidente de la Societat Catalana de Comunicació del Institut d'Estudis Catalans (<https://scc.iec.cat/>). Ha publicado más de 200 artículos científicos indexados, ha conseguido cuatro sexenios de investigación y ha ganado numerosos premios como profesor, investigador, gestor, periodista y escritor.

**Ramon Martín-Guart** es profesor Serra Húnter en la Universitat de Girona. También ha colaborado en la Universitat Pompeu Fabra (UPF), UPF Barcelona School of Management (UPF-BSM), Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Blanquerna-Universitat Ramon Llull, Universitat de Barcelona, ESIC Business&Marketing School o EAE Business School. Es Doctor en Comunicación. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Master Business Administration (MBA) por Esade, donde también se especializó en marketing, y Máster en Marketing por IAE Business School (Buenos Aires). Es miembro del grupo de investigación CAS (Communication, Advertising & Society) de la Universidad Pompeu Fabra y colabora con el grupo de investigación GREC de la Universitat Ramon Llull en un proyecto sobre la publicidad interactiva en televisión. Miembro de la Societat Catalana de Comunicació de l'Institut d'Estudis Catalans (<https://scc.iec.cat/>). Su investigación se centra en la publicidad y su eficacia, la digitalización de los medios y sus consecuencias, así como en la medición de audiencias. Además de su trabajo académico, cuenta con más de 25 años de experiencia en agencias de publicidad líderes como Ogilvy, Mindshare, Initiative Media-Interpublic Group y Havas Media tanto en España como en Latinoamérica. Ha publicado en diversas revistas y editoriales científicas indexadas.

**Joan Cuenca-Fontbona** es Doctor y Máster en Comunicación y Humanidades, Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y titulado universitario en Marketing por la Universitat Ramon Llull. Postgrado en Neurocomunicación y Oratoria por la Universitat Central de Catalunya. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna (URL). Es miembro del Grupo de investigación en Estrategia y Creatividad en Publicidad y Relaciones Públicas. Socio de Dircom y de la Societat Catalana de Comunicació y socio fundador de Dirci. Ha publicado numerosos libros y artículos científicos.

**Óscar Gutiérrez-Aragón** es Doctor en Administración y Dirección de Empresas (Universidad de León), Máster-Programa Superior en Gestión de Empresas (European School of Management ESCP-EAP) y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de León). Es profesor de Escola Universitària Mediterrani de la Universitat de Girona y de la Universitat de Barcelona. Es miembro del Grupo de Investigación sobre Periodismo y Marketing Digital y Banda Ancha y del Grupo de Investigación Sistemas Innovadores de Monetización de Periodismo, Marketing y Turismo Digital (SIMPED) (<https://mediterrani.com/investigacion-eum/simped/>). Ha publicado numerosos artículos científicos.

## Referencias

- Aguado, J. M., Feijóo, C., & Martínez, I. J. (2013). *La Comunicación Móvil: Hacia un nuevo ecosistema digital*. Editorial Gedisa.
- Aguado, J. M. (2016). El impacto de los bloqueadores de anuncios en la industria del contenido digital. *Telos*, (103), 6-9.
- AIMC. (2023). *Navegantes en la Red*. AIMC.
- Anderson, C. W., Bell, E., & Shirky, V. (2013). *Periodismo posindustrial*. Tow Center for Digital Journalism/ Columbia Journalism School.
- Arano Uría, F. (2021). ¿Redes sociales vs. Medios tradicionales? Disputas y convergencias en la era de la conectividad. *Actas de Periodismo y Comunicación Social*, 7(1).
- Arrese, A. (2013). Algunas reconquistas pendientes del periodismo. *Revista de Comunicación*, 12(1), 197-219.
- Ahlers, D. (2006). News consumption and the new electronic media. *The Harvard International Journal of Press/ Politics*, 11(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/1081180X05284317>
- Barrio Andrés, M. (2022). Modelos de negocio basados en datos, publicidad programática, inteligencia artificial y regulación: Algunas reflexiones. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (36). Advance online publication. <https://doi.org/10.7238/idp.voi36.401947>
- Beckert, J. (2023). A threat to journalism? How journalists and advertising sales managers in news organizations perceive and cope with native advertising. *Journalism*, 24(8), 1733-1751. <https://doi.org/10.1177/14648849211067584>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press.
- Bodó, B. (2019). Selling news to audiences—a qualitative inquiry into the emerging logics of algorithmic news personalization in European quality news media. *Digital Journalism (Abingdon, England)*, 7(8), 1054-1075. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1624185>
- Browne, H. (2010). Foundation-funded journalism. Reason to be wary of charitable support. *Journalism Studies*, 11(6), 889-903. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2010.501147>
- Cañedo, A., & Segovia, A. I. (2022). La plataformización de los medios de comunicación de servicio público. Una reflexión desde la economía política de la comunicación. En M. Goyanes Martínez & M. Campos Rueda (Eds.), *Gestión de medios públicos en el entorno digital* (pp. 65-88). Tirant.
- Cárdenas, I., & Roger, S. (2021). Periodismo transmedia: estrategias comunicativas colaborativas para la producción y difusión de contenido de una plataforma digital mexicana. En J. A. Hidalgo Toledo, N. I. Medina Mayagoitia, L. M. Garay Cruz, L. Hinojosa Córdova, L. Navarro Zamora, E. Andión Gamboa, R. Domínguez Cortina, J. Repoll, A. Vega Montiel, & J. Hernández Téllez (Eds.), *Investigar la comunicación y las nuevas alfabetizaciones en la era posdigital* (pp. 145-174). Ría Editorial.
- Carlson, M., & Lewis, S. C. (2019). Temporal reflexivity in journalism studies: Making sense of change in a more timely fashion. *Journalism*, 20(5), 642-650. <https://doi.org/10.1177/1464884918760675>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atencion Primaria*, 31(8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Castells, M. (2012). *Comunicación y poder*. Siglo XXI Editores.
- Catalina-García, B. (2015). Jóvenes y consumo de noticias a través de Internet y los medios sociales. *Historia y Comunicación Social*, 20(2), 601-619. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2015.v20.n2.51402](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2015.v20.n2.51402)

- Cea-Esteruelas, M. N. (2013). Economía de los cibermedios: Modelo de ingresos y fuentes de financiación. *El Profesional de la Información*, 22(4), 353-361. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.jul.12>
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing, and Integrating Online Marketing*. Routledge Taylor & Francis Group., <https://doi.org/10.4324/9781315640341>
- Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., & Hemphill, T. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson.
- Chen, G., Xie, P., Dong, J., & Wang, T. (2019). Understanding programmatic creative: The role of AI. *Journal of Advertising*, 48(4), 347-355. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1654421>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.)*. Sage.
- Dentsu. (2023). *Global Ad Spend Forecasts 2023*. Dentsu.
- Diamantopoulos, M. (2023). Theorizing “Co-operative Advantage” in News-Markets: Rethinking Media-Ownership, Renewing the Sociology of Journalism’s Radical Tradition, and Reframing Democratic Media Reform. *Journalism Studies*. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2023.2167105>
- Díaz-Noci, J. (2010). Medios de comunicación en internet: Algunas tendencias. *El Profesional de la Información*, 19(6), 561-567. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.01>
- Fares, F. (2018). WhatsApp y Periodismo. Análisis del uso de WhatsApp en los medios de información españoles. *Hipertext.net*, (16), 78-92. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i16.12>
- Ferrer-Conill, R., Knudsen, E., Lauerer, C., & Barnoy, A. (2021). The visual boundaries of journalism: Native advertising and the convergence of editorial and commercial content. *Digital Journalism (Abingdon, England)*, 9(7), 929-951. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1836980>
- Flat 101. (2023). *Estudio Anual de Conversión en E-Commerce y Negocios Digitales 2022*. Flat 101.
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2010). El cloud journalism: Un nuevo concepto de producción para el periodismo del siglo XXI. *Observatorio (OBS\*)*, 4(1), 19-35.
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2012). Connected Television: Advantages and Disadvantages of the HbbTV Standard. *Cuadernos de Información*, (31), 11-20. <https://doi.org/10.7764/cdi.31.452>
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2013). Periodismo ciudadano y cloud journalism: Un flujo necesario en la Sociedad de la Banda Ancha. *Comunicación y Hombre*, (9), 25-41. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2013.9.163.25-41>
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2014). El uso de hipertexto, multimedia e interactividad en periodismo digital: Propuesta metodológica de ranking de calidad. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria*, 19(36), 55-76.
- Galletero-Campos, B., & López-Cepeda, A. M. (2018). Ayudas directas y publicidad institucional a medios de comunicación en el escenario autonómico: Indicadores y pautas de mejora. *El Profesional de la Información*, 27(3), 682-691. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.21>
- GfK DAM. (2023). *Consumo digital en España*. GfK DAM.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849208574>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Gómez, D. R., & Roquet, J. V. (2009). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Google. (2020). [www.thinkwithgoogle.com](http://www.thinkwithgoogle.com). Google.
- Gordon, B. R., Jerath, K., Katona, Z., Narayanan, S., Shin, J., & Wilbur, K. C. (2021). Inefficiencies in digital advertising markets. *Journal of Marketing*, 85(1), 7-25. <https://doi.org/10.1177/0022242920913236>

- IAB. (2023). *Estudio de Inversión Publicitaria en Medios Digitales*. IAB.
- Infoadex. (2023). *Estudio de la inversión publicitaria en España*. Infoadex.
- Johnson, G. A. (2023). Inferno: A guide to field experiments in online display advertising. *Journal of Economics & Management Strategy*, 32(3), 469-490. <https://doi.org/10.1111/jems.12513>
- Kinney, T. C., & Taylor, J. W. (1989). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. McGraw-Hill.
- Kostopoulos, C. (2020). *Journalism and austerity: Digitization and crisis during the Greek memoranda*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781839094163>
- Kouki-Block, M., & Wellbrock, C. M. (2022). Influenced by media brands? A conjoint experiment on the effect of media brands on online media planners' decision-making. *Journal of Media Business Studies*, 19(1), 29-52. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.1899741>
- Larrinaga, E., Cañizares, M. J., Badia, E., Rusiñol, P., & Baiges, S. (2022). *La financiación de los medios de comunicación: un panel de expertos*. Editorial DigiDoc.
- Lauerer, C. (2019). *Advertising and journalism*. Oxford University Press., <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.775>
- Lee, H., & Cho, C. H. (2020). Digital advertising: Present and future prospects. *International Journal of Advertising*, 39(3), 332-341. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1642015>
- Lee, S., Zhang, J., & Wedel, M. (2021). Managing the versioning decision over an app's lifetime. *Journal of Marketing*, 85(6), 44-62. <https://doi.org/10.1177/00222429211000068>
- Li, H. (2019). Special section introduction: Artificial intelligence and advertising. *Journal of Advertising*, 48(4), 333-337. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1654947>
- López-Cepeda, A. M., López-Golán, M., & Rodríguez-Castro, M. (2019). Participatory audiences in the European public service media: Content production and copyright. *Comunicar*, 27(60), 93-102. <https://doi.org/10.3916/C60-2019-09>
- Marcos-García, S., Alonso-Muñoz, L., & López-Meri, A. (2021). Periodismo y nuevas narrativas. Storytelling como formato de difusión informativa en redes sociales. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(2), 553-567. <https://doi.org/10.5209/esmp.71193>
- Martín García, N., Ortega Fernández, E., & Arranz Rodríguez, I. (2023). La planificación publicitaria de la prensa online: Nativos digitales vs. tradicionales. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 143-154. <https://doi.org/10.5209/esmp.82662>
- Martín-Guart, R. (2014). Los retos de la planificación de medios en el entorno digital: Hacia un modelo de eficacia, eficiencia y creatividad dominado por la tecnología. *AdComunica*, (8), 73-96. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.6>
- Martín-Guart, R., & Botey-López, J. (2020). *Glosario de marketing digital*. Editorial UOC.
- Martín-Guart, R., & Fernández Cavia, J. (2014). La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático. *Cuadernos.Info*, (34), 13-25. <https://doi.org/10.7764/cdi.34.572>
- McChesney, R. (2007). Rich Media Poor Democracy. En R. Negrine & J. Stanyer (Eds.), *The Political Communication Reader* (pp. 14-17). Routledge.
- McGuigan, L. (2019). Automating the audience commodity: The unacknowledged ancestry of programmatic advertising. *New Media & Society*, 21(11-12), 2366-2385. <https://doi.org/10.1177/1461444819846449>

- Marugán Solís, F., & Martín Critikián, D. (2022). Redes sociales y Generación Z. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, (36), 381-399. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n36a1707>
- Marzal-Felici, J., López-Olano, C., & Soler-Campillo, M. (2021). *Participación ciudadana y medios de comunicación públicos 1. Conceptos y teorías*. Tirant Humanidades.
- Mauri-Rios, M., Ramon-Vegas, X., Rodríguez-Martínez, R., & Díaz-Campo, J. (2022). Indicadores para evaluar la rendición de cuentas en los medios de comunicación. *Cuadernos.Info*, (51), 1-27. <https://doi.org/10.7764/cdi.51.27331>
- Medina-Laverón, M., Sánchez-Tabernero, A., & Breiner, J. (2021). Some viable models for digital public-interest journalism. *El Profesional de la Información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.18>
- Mills, A. J., Pitt, C., & Ferguson, S. L. (2019). The relationship between fake news and advertising: Brand management in the era of programmatic advertising and prolific falsehood. *Journal of Advertising Research*, 59(1), 3-8. <https://doi.org/10.2501/JAR-2019-007>
- Noble, H., & Mitchell, G. (2016). What is grounded theory? *Evidence-Based Nursing*, 19(2), 34-35. <https://doi.org/10.1136/eb-2016-102306>
- Núñez-Barriopedro, E., Cuesta-Valiño, P., & Mansori-Amar, S. (2023). The role of perceived usefulness and annoyance on programmatic advertising: The moderating effect of Internet user privacy and cookies. *Corporate Communications*, 28(2), 311-324. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0033>
- O'Brien, D., Wellbrock, C. M., & Kleer, N. (2020). Content for free? Drivers of past payment, paying intent and willingness to pay for digital journalism—A systematic literature review. *Digital Journalism (Abingdon, England)*, 8(5), 643-672. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1770112>
- Observatorio de la Publicidad. (2022). *Observatorio de la Publicidad en España. La comunicación comercial en cambio permanente*. Observatorio de la Publicidad.
- Omidí, A., Dal Zotto, C., & Picard, R. G. (2022). The nature of work in the media industries: A literature review and future directions. *Journalism and Media*, 3(1), 157-181. <https://doi.org/10.3390/journalmedia3010013>
- Ortega, E., Arranz, I., & Martín, N. (2023). Precio de la publicidad en los medios: Análisis de la evolución de los precios de compra de espacios publicitarios y condicionantes de negociación en España. *Palabra Clave*, 26(3), e2338. <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.23.3.8>
- Olsen, R. K., Kalsnes, B., & Barland, J. (2021). Do small streams make a big river? Detailing the diversification of revenue streams in newspapers' transition to digital journalism businesses. *Digital Journalism*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1973905>
- Papí Gálvez, N. (2014). Los medios online y la ¿crisis? de la planificación de medios publicitarios. *AdComunica*, (7), 29-48. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2014.7.3>
- Papí-Gálvez, N. (2015). Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios. *El Profesional de la Información*, 24(3), 301-309. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.10>
- Papí-Gálvez, N., & Perlado-Lamo-de-Espinosa, M. (2018). Investigación de audiencias en las sociedades digitales: Su medición desde la publicidad. *El Profesional de la Información*, 27(2), 383-393. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.17>
- Pérez-Latre, F. J., & Sánchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*, 5(3), 199-208. <https://doi.org/10.1080/14241270309390035>
- Pérez-Latre, F. J. (2015). *La publicidad y los medios: ensayos de introducción a la publicidad*. EUNSA.

- Picard, R. G. (2003). Cash cows or entrecote: Publishing companies and disruptive technologies. *TIC. Trends in Communication*, 11(2), 127–136. [https://doi.org/10.1207/S15427439TC1102\\_04](https://doi.org/10.1207/S15427439TC1102_04)
- Picard, R. G. (2006). Historical trends and patterns in media economics. En A. Albarran, B. Mierzejewska, & J. Jung (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 23–36). Lawrence Erlbaum Associates.
- Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies*. Fordham University Press.
- Picard, R. G. (2020). *Media and communications policy making*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35173-1>
- Price, J. (2020). How to feed the Ferret: Understanding subscribers in the search for a sustainable model of investigative journalism. *Journalism*, 21(9), 1320–1337. <https://doi.org/10.1177/1464884917733587>
- Reuters Institute. (2021). *Digital News Report*. Reuters.
- Rios-Rodríguez, R., Fernández-López, S., Dios-Vicente, A., & Rodeiro-Pazos, D. (2022). Digital opportunities for local journalism: A panel data analysis on the economic performance of online-only vs print newspapers. *Digital Journalism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2103009>
- Rubio Romero, J., & Perlado Lamo de Espinosa, M. (2015). El fenómeno WhatsApp en el contexto de la comunicación personal: Una aproximación a través de los jóvenes universitarios. *Icono 14*, 13(2), 73–94. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.818>
- Samuel, A., White, G. R., Thomas, R., & Jones, P. (2021). Programmatic advertising: An exegesis of consumer concerns. *Computers in Human Behavior*, 116, 106657. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106657>
- Sánchez-Blanco, C., Sádaba, C., & Sanjurjo-Sanmartín, E. L. (2020). Mecanismos comportamentales como predicción del uso de ad blocking en usuarios de noticias online. *Revista de Comunicación*, 19(2), 231–243. <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A13>
- Sangil, L., Campos-Freire, F., & Pérez-Latre, F. (2023). Monetization of digital newspapers: Experimentation with brand extension and buying influence. *El Profesional de la Información*, 32(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2023.ene.15>
- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Editorial Gedisa.
- Scolari, C. A., & Piñón, J. (2016). Las narrativas transmedia en el mercado audiovisual latino de Estados Unidos. Actores, contenidos y estrategias. *Comunicación y Sociedad*, (27), 13–52. <https://doi.org/10.32870/cys.voi27.4335>
- Serazio, M. (2020). Making (branded) news: The corporate co-optation of online journalism production. *Journalism Practice*, 14(6), 679–696. <https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1637273>
- Shaw, I. (2003). *La evaluación cualitativa. Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. Sage.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Caja Negra Editora.
- Towse, R., & Hernández, T. N. (Eds.) (2020). *Handbook of cultural economics*. Edward Elgar Publishing.
- van der Wurff, R., Bakker, P., & Picard, R. G. (2008). Economic growth and advertising expenditures in different media in different countries. *Journal of Media Economics*, 21(1), 28–52. <https://doi.org/10.1080/08997760701806827>
- Villi, M., & Picard, R. G. (2019). Transformation and innovation of media business models. En M. Prenger & M. Deuze (Eds.), *Making Media: Production, Practices, and Professions* (pp. 121–132). Amsterdam University Press., <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>

- Wielki, J. (2020). Analysis of the role of digital influencers and their impact on the functioning of the contemporary on-line promotional system and its sustainable development. *Sustainability*, 12(17), 7138. <https://doi.org/10.3390/su12177138>
- Wimmer, R., Dader, J., & Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch.
- Zhang, J., & Wedel, M. (2009). The effectiveness of customized promotions in online and offline stores. *JMR, Journal of Marketing Research*, 46(2), 190–206. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.2.190>