

Treball de Fi de Màster

Títol

Autoria

Tutoritzat per

Màster

Departament

Data

Full resum del TFM

Títol del Treball Fi de Màster:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

Tutoritzat per:

Edició: Màster:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Màster (extensió màxima 600 caràcters)

Català:

Castellà:

Anglès:

ÍNDICE

Capítulo I. Introducción	3
1. El contexto	3
2. Más allá de la publicidad comercial	17
3. Objeto de estudio	23
4. Objetivos	24
5. Preguntas de investigación	24
6. Metodología	24
Capítulo II. Estado de la cuestión y marco teórico	27
1. Redefiniendo los modelos de negocio de la prensa	27
1.1 Estado de la cuestión	27
1.2 Muro de pago	30
1.3 Tendencias globales	31
2. Marco teórico	40
Capítulo III. Análisis de resultados	43
1. <i>Clarín, La Nación y El Cronista</i> desde adentro	43
1.1. <i>Clarín</i>	43
1.2. <i>La Nación</i>	60
1.3. <i>El Cronista</i>	68
2. La Publicidad institucional como otra vía de ingresos	74
2.1. Impacto en los medios argentinos. Período 2009-2019	74
2.2. Marco regulatorio	80
3. El muro de pago como nuevo modelo de negocio de la prensa	83
3.1. Implementación en los medios argentinos	83
3.2. ¿A qué desafíos se enfrenta?	89

Capítulo IV. Conclusiones.....	92
Bibliografía.....	98

Capítulo I. Introducción

La llegada de la revolución digital tuvo consecuencias en el ecosistema de los medios de comunicación, tanto desde el punto de vista de la construcción de la información, cómo ésta se distribuye al público y cómo el público la recibe e interacciona con ella.

A partir de ese momento, ambos formatos comenzaron a convivir. Los tradicionales periódicos crearon su versión .com y surgieron nuevos medios nativos digitales dando comienzo así a la era digital de la información y la comunicación.

Previo a la aparición de Internet, los medios eran productores y distribuidores de contenido. Esta situación sufre un cambio cuando, con la aparición de la web, los medios pierden el terreno de la distribución en manos de las redes sociales y demás plataformas (Díaz-Noci, 2019).

1. El contexto

Fueron las reformas neoliberales de finales de los años 80 y principios de los 90 aplicadas en Latinoamérica las que lograron que los medios fueran menos dependientes del Estado y por lo tanto un instrumento político más poderoso cambiando la orientación de los medios de fines políticos-ideológicos a fines económicos (Hallin y Papathanassopoulos, 2002).

A partir del año 1989 el entonces presidente Carlos Menem comenzó a aplicar estas políticas neoliberales, bajo un modelo que ya estaba funcionando en la mayoría de los países de América Latina: la desinversión del Estado en la economía nacional. En este escenario, el área de las comunicaciones públicas representó uno de los ambientes de desregulación más importantes para el gobierno. De esta manera, las privatizaciones ayudaron a reestructurar por completo el sistema de comunicaciones públicas colectivas en Argentina (Elizalde, 1997).

Tal como sostienen Becerra y Mastrini (2007; 2011), como consecuencia de este proceso de privatización de la década del 90, las telecomunicaciones pasaron a manos de capitales privados,

en muchos casos extranjeros, constituyendo así un modelo netamente comercial basado en la publicidad para su sostenimiento económico.

En esta línea, Guerrero (2014) apunta que en América Latina, a diferencia de Estados Unidos, - que para finales del siglo XIX ya había desarrollado una industria de la prensa a gran escala transformando los periódicos de pequeñas empresas a empresas capitalizadas y rentables estructurando un modelo comercial sin intervención del Estado (Hallin y Mancini, 2008)- los mercados locales de publicidad privada nunca fueron lo suficientemente fuertes como para apoyar de forma independiente las complejas estructuras de los medios de comunicación.

Conforme fueron avanzando los años y el mercado de medios digitales fue desarrollándose cada vez más, las marcas anunciantes que invertían en el diario papel comenzaron a destinar parte de su inversión publicitaria a las versiones digitales de esos mismos periódicos, así también como a nuevos portales de noticias. A partir de aquí comenzó a observarse una baja en la inversión que se debió a tres principales factores: en primer lugar la tirada de los periódicos comenzó a disminuir debido a que muchos lectores tradicionales de papel adoptaron nuevos hábitos de lectura digital así también como las nuevas generaciones; en segundo lugar la crisis económica que afecta al mercado de manera cíclica; por último, como señala Smith (2015), el surgimiento de los medios digitales junto con su sistema de publicidad que se presentó en el mercado con un esquema de precios muy competitivo.

1. Nuevos hábitos de lectura. El surgimiento de los medios digitales y su impacto en la tirada de los periódicos

Según la ENCC (Encuesta Nacional de Consumos Culturales) realizada en el año 2017 por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (2017), en Argentina, el 27% de la población aún lee diarios en papel algunos días a la semana, hábito que es más frecuente entre los adultos mayores de 50 años. Por otro lado, los adultos de entre 18 y 49 años son los que más leen noticias en internet ya sea desde portales de noticias como a través de redes sociales.

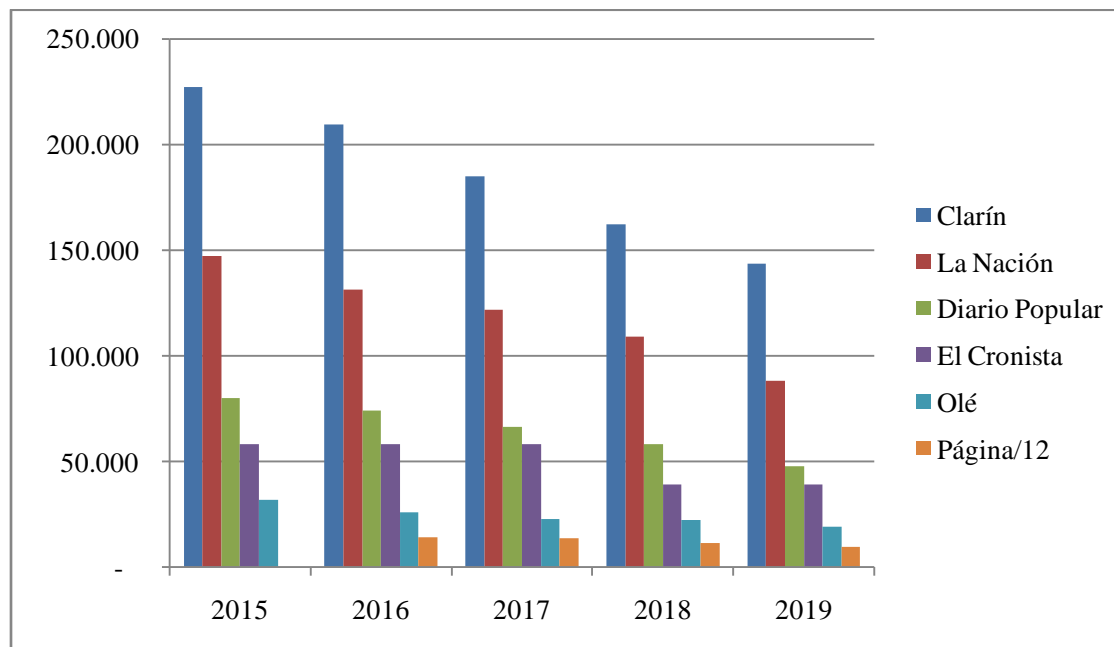
Respecto volúmenes de lectura se puede observar una leve baja en comparación con la misma encuesta realizada en el año 2013. Siendo que en 2013 el 60% de la población leía el periódico al menos una vez a la semana, este valor cayó al 57% en 2017.

El Media Ownership Monitor de Argentina (2019a) publicó que el promedio de venta de ejemplares por día en 2012 -distribuido entre veintisiete medios- era de 1.038.955 mientras que en 2017 bajó a 732.246.

Andrés D'Alessandro (citado por Lubianco, 2020), Director Ejecutivo de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), expresó que en Argentina, al igual que lo que sucede en el resto del mundo, se nota una caída en las ventas de las ediciones impresas lo cual se combina con una crisis económica sostenida.

Desde hace más de cuarenta años el diario *Clarín* es el de mayor circulación, aunque desde el año 2001 su caída en ventas es mayor respecto el promedio del sector, afirman Becerra y Mastrini (2017). Esta observación se puede apreciar más detalladamente en el Gráfico 1 a continuación.

Gráfico 1. Circulación neta pagada periódicos editados en la Ciudad de Buenos Aires. Promedio mensual período 2015-2019.



Fuente: datos facilitados a la investigadora por el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC, 2020) y por El Cronista (2020).

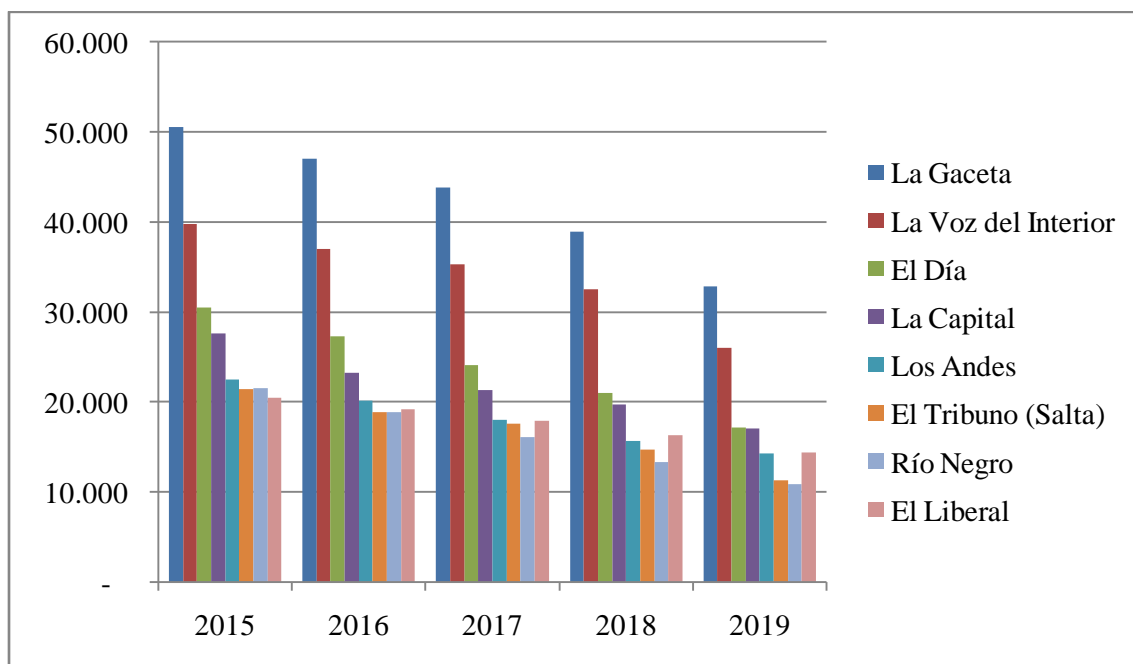
En el Gráfico 1 se encuentran presentes, además de *Clarín*, *La Nación* y *El Cronista*, otras publicaciones también editadas en la Ciudad de Buenos Aires. Las mismas han sido incorporadas para obtener un mejor entendimiento del comportamiento del sector.

Es importante destacar que el diario deportivo *Olé* es el único en su rubro y pertenece al *Grupo Clarín*.

La circulación de todos ellos es auditada por el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC), a excepción de *El Cronista* que no está asociado a dicha institución y cuyos datos fueron facilitados a la investigadora desde la misma empresa mediática. Además, la información correspondiente al periódico *Página/12* presenta una limitación ya que se asoció al IVC en agosto de 2016 por lo que los datos de aquel año se corresponden al período comprendido entre los meses agosto-diciembre y se carece del registro de 2015.

Adicionalmente y con el fin de enriquecer la comparación entre diferentes publicaciones a lo largo del país, en el Gráfico 2 se recogieron periódicos de diferentes provincias cuya circulación fuese auditada por el IVC y su registro mensual fuera superior a diez mil ejemplares vendidos.

Gráfico 2. Circulación neta pagada periódicos editados en el interior del país. Promedio mensual período 2015-2019.



Fuente: datos facilitados a la investigadora por el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC, 2020)

La Gaceta se edita en la provincia de Tucumán y es el diario más leído fuera de la Ciudad de Buenos Aires (Media Ownership Monitor Argentina, 2019b); *La Voz del Interior* forma parte del *Grupo Clarín* desde 1998 cuando adquirió la mayoría accionaria (Smerling, 2013), se edita en la provincia de Córdoba y es el segundo diario más leído detrás de *La Gaceta* (Media Ownership Monitor Argentina, 2019c); *El Día* pertenece a la ciudad de La Plata, capital de la provincia de Buenos Aires; *La Capital* es el diario impreso en circulación más antiguo de la Argentina - fundado en 1867-, es el más leído en su ciudad natal: Rosario -provincia de Santa Fe- (Media Ownership Monitor Argentina, 2019d); *Los Andes* es el periódico más leído en la provincia de

Mendoza (Media Ownership Monitor Argentina, 2019e), que al igual que *La Voz del Interior* forma parte del *Grupo Clarín* desde 1997 (Smerling, 2013); *El Tribuno* se edita en la provincia de Salta; *Diario Río Negro* en la provincia de Río Negro y *El Liberal* es oriundo de Santiago del Estero.

Los datos de los catorce diarios relevados demuestran que, entre 2015 y 2019, las ventas de todos ellos han sufrido una gradual caída conforme avanzaron los años. Este comportamiento puede traducirse en una tendencia del mercado hacia una caída lineal.

La Encuesta Nacional de Consumos Culturales del año 2017 (SInCA, 2017) afirma que el 80% de los argentinos usa internet y el 63,5% dispone de conexión en su casa. Estos valores aumentaron un 15% respecto la misma encuesta realizada en 2013. También se nota un aumento en la lectura de blogs y portales de noticias que alcanza a un 27% de la población. Un detalle importante en relación a este cambio de hábito se puede explicar en que en el año 2013 hablar de conexión a internet implicaba el uso de una computadora, costumbre que se vio afectada por el gran crecimiento del teléfono celular siendo que al 2017 casi el 90% de la población ya dispone de uno y el 14% lee diarios desde este dispositivo.

Recientemente, el Digital News Report (Newman et al., 2019), un informe anual realizado por el Reuters Institute for the Study of Journalism en conjunto con la Universidad de Oxford, publicó que la penetración de internet en Argentina es del 93%.

El uso cada vez en mayor medida de Internet está relegando el consumo de otros medios de comunicación por parte de los individuos que navegan más tiempo por la red en relación al tiempo que invierten en medios tradicionales (Martín-Guart y Fernández Cavia, 2014).

A partir de esto se puede inferir que el avance de la tecnología afectó las formas en que la población argentina accede a la información, disminuyendo el porcentaje de lectura del diario papel y aumentando la lectura de portales digitales.

Este cambio de hábito también se trasladó a las inversiones publicitarias, más precisamente a los medios seleccionados por los anunciantes al momento de difundir sus campañas. Según explica la

Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM, 2018a), es pertinente partir del concepto de que los medios digitales ya no son exclusivos de los públicos más jóvenes. Esto permitió que lo digital se convirtiera en un terreno cada vez más relevante donde ofrecer una campaña “multipantalla” pareciera ser la mejor opción que encontraron las marcas para alcanzar a sus audiencias.

2. La crisis económica. Cómo impacta en la industria de la publicidad y los medios de comunicación

Según explica Anino (2018), la situación económica argentina sufre un fenómeno cíclico que se puede resumir en un problema principal y es que el país genera más gastos que ingresos. Para comprender el por qué de esta situación, se podría resumir en los siguientes lineamientos principales.

Por un lado el déficit fiscal. El elemento principal del presupuesto público es el gasto en intereses de la deuda externa. Para afrontarlo se realizaron acuerdos con el Fondo Monetario Internacional (FMI) los cuales agravan este gasto haciendo que el porcentaje del presupuesto público orientado a dicho fin sea cada vez mayor. Lo que buscan los acuerdos con el FMI es proveer al país de dólares para el pago de la deuda.

Si esto a su vez se acompaña con políticas que no apuntan al ingreso de dólares, como por ejemplo la quita de retenciones en las exportaciones del sector agrario o la baja de impuestos a las empresas privadas de capitales extranjeros, el déficit fiscal se agrava.

En segundo lugar se puede mencionar al déficit externo que se refiere a las cuentas que tiene el país con el exterior. Estas transacciones se realizan en dólares y se padece de una escasez debido a que el flujo de divisas hacia el exterior es mayor que el ingreso. Gracias a este fenómeno, el precio del dólar en Argentina fluctúa constantemente, siempre en alza.

Estas variaciones devienen en una devaluación del peso argentino, por ende de los salarios y presupuestos así también como inflación. Los índices de inflación interanual de los últimos años son los siguientes:

Tabla 1. Índices de inflación interanual. Período 2015-2019

AÑO	INFLACIÓN
2015	25%
2016	40%
2017	24,8%
2018	47,6%
2019	53,6%

Fuentes: Cronista.com (2018a) y elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Índice Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020)

Si se quisiera delinear un camino cuyo destino final sea la recepción de la inversión publicitaria por parte de los medios de comunicación, éste podría esquematizarse a través de tres eslabones principales:

1. Las marcas anunciantes: quienes tienen la necesidad de comunicar sus productos y servicios a una audiencia determinada
2. Agencias de medios: operan como intermediarias entre las marcas y los medios. Están a cargo de la gestión del presupuesto de inversión publicitaria por parte de los anunciantes y son las encargadas de la planificación y de las negociaciones con los medios para la compra de espacios publicitarios
3. Medios de comunicación: al final de la cadena, son quienes reciben las campañas a cambio de espacios publicitarios. Por medio de éstos, las marcas logran comunicarse con sus audiencias.

Con el fin de comprender la interrelación entre estos tres eslabones, Adlatina (2019), un medio de comunicación abocado al negocio de la publicidad y las comunicaciones, expresa que el motor a partir del cual se generan los presupuestos publicitarios parte del consumo de la sociedad. De esta manera, una depresión en el mismo impactará desde el primer eslabón a toda la cadena.

Santiago Olivera (citado por Vidal, 2018), presidente de Young & Rubicam, una de las agencias multinacionales de publicidad que trabaja con marcas líderes en el país, explica que en tiempos de crisis existen tres reacciones diferentes de parte de los anunciantes: por un lado están los que continúan comunicando como si nada ocurriera, por otro los que detienen las inversiones a la espera de que las circunstancias mejoren y por último quienes empatizan con los consumidores y potenciales consumidores ofreciendo propuestas acordes a la coyuntura y desde luego comunicándolas.

A partir de esto se puede interpretar que en mayor o en menor medida las inversiones se ven afectadas por la situación económica del país.

Por otra parte, un estudio realizado por Martín-Guart y Fernández Cavia (2014) pone de manifiesto la interpretación del cambio en el ecosistema mediático por parte de agencias y anunciantes. Según los autores, los consumidores son cada vez más escépticos, más selectivos y disponen de más información, a la cual acceden por medio de blogs, sitios web corporativos, foros especializados. Previo a realizar cualquier compra comparan precios, lo cual los convierte en embajadores o detractores de las marcas según su experiencia de compra y uso de los productos o servicios. Es así como el hecho de querer saber más sobre un producto y la pérdida de la confianza en la publicidad permitió que las redes sociales se integraran al juego transformándose en el espacio donde los consumidores toman decisiones de compra.

El Barómetro Internacional de Gestión de la Comunicación (Campos-Freire et al., 2016) reunió las opiniones de los gestores de medios de comunicación de diecinueve países de América del Sur, dentro de los cuales se incluyó a Argentina. Esta investigación refleja cuál era la percepción del mercado mediático respecto a su evolución hacia el 2020. Los investigadores parten desde un estado de situación en el cual ponen de relieve la insuficiencia de los ingresos publicitarios como sustento de muchas actividades así también como la preocupación por parte de los medios tradicionales por la pérdida de publicidad.

En lo que respecta a la prensa digital gratuita, en América Latina el 53,09% considera que el modelo de negocio está poco en crisis mientras que un 22,84% opina que no existe una crisis

como tal. Distinta fue la reacción frente a la misma pregunta pero orientada hacia la prensa impresa de pago, donde el 50,31% sostiene que la misma se encuentra muy en crisis mientras que el 39,26% opina que un poco.

Otro aspecto interesante fue la valoración otorgada a los modelos de negocio/financiación de cara al futuro. El 42,94% de los gestores de medios latinoamericanos le otorgó mucha importancia a la venta de ejemplares, mientras que un 39,51% opinó lo mismo respecto a la publicidad. Si bien en relación a estas valoraciones los investigadores interpretan que las mismas deben ser concebidas más como deseo o interés de las personas encuestadas que como una realidad prospectiva inmediata, resulta por lo menos destacable el peso otorgado a esas categorías.

Catalano (2018) recogió testimonios de anunciantes y directivos de agencias de medios en Argentina y todos coinciden en que la crisis impacta en todas las industrias y la publicidad no queda exenta. Las marcas se ven forzadas a disminuir, cuando no a abandonar, el volumen de visibilidad de sus campañas de patrocinio para enfocar todos sus esfuerzos en campañas orientadas a la percepción inmediata de costo-beneficio por parte de los consumidores. En estas épocas los consumidores argentinos, más que nunca, racionalizan sus decisiones y el factor precio escala entre las primeras variables a tener en cuenta a la hora de la compra. También juegan un papel decisivo las promociones, tanto las que se ofrecen en las tiendas, como aquellas impulsadas por bancos y tarjetas de crédito. Todos estos elementos combinados conforman el cóctel de decisión de compra en época de crisis.

En situación de crisis y con presupuestos de publicidad más acotados, los anunciantes optan por pautar en aquellos medios en donde sea más claro y más fácilmente medible el ROI¹ (retorno de la inversión). Aquí los medios digitales corren con ventaja por sobre la gráfica y la vía pública que presentan más dificultades en ese ámbito.

La crisis, acompañada por el gran crecimiento de los medios digitales y las diferentes opciones de conexión que alcanzan cada vez más a públicos más variados, resulta en un cambio en la

¹ ROI, por su sigla en inglés: Return On Investment

composición de la inversión publicitaria la cual se está experimentando desde hace años tomando un camino cada vez más digital.

Los anunciantes buscan más allá de saber si una persona vio o no vio su anuncio, necesitan sacar el mayor provecho por cada centavo invertido, por lo que se proponen medir el proceso completo desde que la persona vio el anuncio y se interesó por su mensaje hasta que se dirigió al punto de venta.

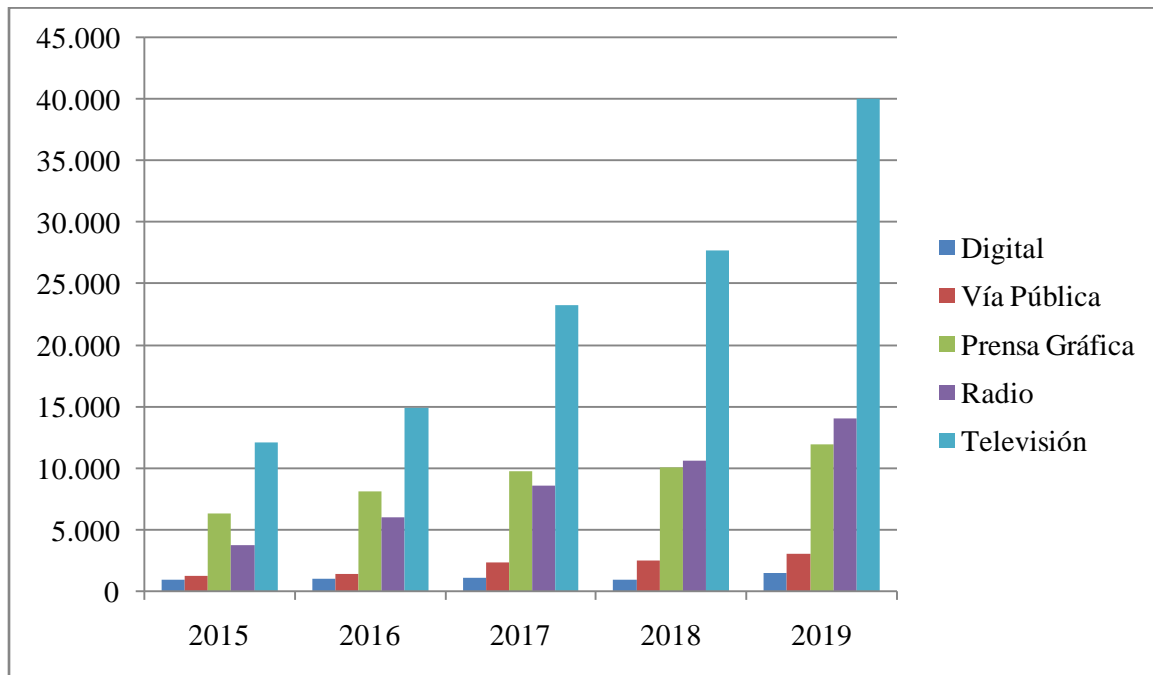
Caen las ventas, cae el presupuesto, caen las campañas y al final del camino se encuentran los medios, quienes también perciben una caída en los ingresos por publicidad.

La CAAM realiza anualmente un informe de la actividad publicitaria en el mercado argentino. Por tradición en la industria, el mismo cuenta con la expresión de las inversiones en pesos argentinos. Además, la Cámara explica que la misma es solo una estimación realizada con la aplicación de los mejores criterios interpretativos comerciales, debido a que se trata de información privada.

A su vez, la información provista por la CAAM (2018b) ha sido combinada con informes anuales realizados por la agencia de medios Havas (Capellini et al., 2020).

En el Gráfico 3 se puede observar la evolución de la inversión publicitaria en el ecosistema mediático durante el período 2015-2019.

Gráfico 3. Inversión publicitaria argentina medida en millones de pesos. Período 2015-2019.



Fuente: elaboración propia a partir de datos procedentes de Monitor de Medios Publicitarios (2020) y Havas (Capellini et al., 2020)

A lo largo de los cinco años se puede apreciar un leve crecimiento interanual en todos los sectores a excepción de Digital, que en 2018 sufrió una caída en sus inversiones, la cual se recuperó al año siguiente. A su vez, es el vehículo que maneja los volúmenes más bajos en comparación con los demás medios expuestos. En contraposición, la televisión sigue siendo por lejos el medio que mayor inversión sostiene.

El comportamiento observado en 2018 puede explicarse a partir de una fuerte devaluación que sufrió el país ese año. Hacia el mes de septiembre, el precio del dólar llevaba acumulado un alza de 114% anual. A su vez, se esperaba que esto repercutiera en la inflación debido al empuje que da a los precios la escalada de la moneda norteamericana (Gasalla, 2018).

Dicho panorama afectó directamente el consumo y por ende las inversiones. Hacia comienzos del segundo semestre, muchos presupuestos publicitarios tuvieron que ser revisados de cara a los meses venideros (Catalano, 2018).

Otro dato interesante es que la inversión en radio, que durante el período 2015-2017 se encontraba por debajo de la prensa gráfica, en 2018 y 2019 la superó. Esto podría explicarse en línea con el fenómeno de crecimiento del formato podcast, observado por el Digital News Report (Newman et al., 2019) en múltiples países, junto con explicar también el surgimiento de nuevos modelos de monetización para el mismo.

En relación a las inversiones en la prensa gráfica, Lubianco (2020) define como fuerte la caída de los ingresos publicitarios y agrega que los medios impresos argentinos vieron un derrumbe del 40% en las ventas de anuncios entre 2010 y 2017.

Por su parte Becerra (2014) apunta, respecto a la distribución de las inversiones publicitarias en los distintos medios, que las estrategias publicitarias aún continúan siendo muy “analógicas” ya que los principales anunciantes priorizan mucho más a los medios tradicionales (televisión, diarios y revistas) por sobre los digitales. Inclusive cuando estos últimos atraen la atención de públicos que, en el caso de la prensa por ejemplo, son mucho mayores que los lectores de la versión papel del mismo periódico.

Un punto importante a poner de relieve respecto a los valores es que están expresados en pesos. A raíz de la inflación que sufre el país, los mismos padecen una devaluación. Por consiguiente, más que de un crecimiento en términos reales, estaríamos hablando de un acompañamiento a la inflación.

Así y todo, ese acompañamiento tampoco es suficiente dado que los presupuestos no llegan a aumentar tanto como lo hacen las tarifas publicitarias (Catalano, 2018).

A su vez, como se puede observar, ese descenso en los volúmenes no fue distribuido en los años siguientes hacia otros medios sino que se trata de una desinversión.

3. Los precios de la publicidad digital

Según Mike Smith (2015), la publicidad digital en todas sus formas difiere de cualquier tipo de publicidad que la haya precedido ya que tiene lugar en un medio como Internet el cual es muy distinto respecto los demás medios de comunicación que los anunciantes hayan usado. Por un lado se multiplicaron los editores permitiendo la aparición de infinitas páginas webs de todo tipo de contenido, por otro lado se liberó a los usuarios para que puedan acceder al contenido que deseen en cualquier momento y en cualquier lugar y empoderó a la audiencia de una forma que los medios tradicionales jamás han logrado.

A su vez la audiencia es enorme y tiene una capacidad de ultrafragmentación nunca antes vista, brindándole la posibilidad a los anunciantes de impactar a potenciales consumidores uno a uno. Otra característica que diferencia enormemente a la publicidad digital de la tradicional es su retroalimentación con los usuarios y la posibilidad de obtener información muy valiosa de los mismos en tiempo real. Ambas impensadas en tiempos previos a Internet (Smith, 2015).

Publicar contenido en Internet es relativamente fácil y prácticamente está al alcance de cualquier persona que tenga conocimientos de la red. A su vez, tampoco se necesita de una gran inversión monetaria y permite, a quien haya montado una página web, crear espacios de publicidad donde mostrar anuncios. De esta manera, las impresiones (espacios en donde pueden mostrarse los anuncios) son prácticamente infinitas, lo cual hace que, frente a una oferta enorme, los precios bajen (Smith, 2015).

Es oportuno aclarar que no todos los portales web gozan de un buen posicionamiento de marca y es en este punto donde los más privilegiados pueden diferenciar su oferta estableciendo precios más altos. Pero, como se mencionó previamente, una de las grandes premisas que trajo consigo la publicidad web, a diferencia de la tradicional, es que los anunciantes ya no compran espacios de publicidad para alcanzar a un público masivo con un mensaje masivo. Gracias a las múltiples posibilidades de segmentación disponibles, buscan alcanzar solo a aquellas personas que hayan demostrado interés en su producto ya sea que se encuentren navegando un sitio web de primera

línea que recibe millones de visitas por día o en un blog pequeño que reciba apenas mil visitas al día.

Otro aspecto a tener en cuenta es que en el entorno de la publicidad digital siempre existieron casos de fraude que resultan más complejos de comprobar y por consiguiente combatir. Se trata de portales web que declaran haber mostrado los anuncios más veces de las que efectivamente lo hicieron y esto puede ocurrir debido a la complejidad tecnológica que se encuentra detrás de todo el entramado digital y hace que no sea tan fácilmente comprobable (Smith, 2015).

2. Más allá de la publicidad comercial

Publicidad Institucional. Estado de la cuestión

Hallin y Mancini (2008) expresan que el Estado desempeña un papel significativo pero limitado en todas las democracias capitalistas. Los diferentes roles que éste puede desempeñar como propietario, regulador y fundador de los medios de comunicación está relacionado con diferencias más generales en torno al papel del Estado en la sociedad.

Además, los autores agregan que el Estado es también anunciante y con frecuencia muy importante, particularmente en los países que conforman el modelo denominado por ellos “Pluralista Polarizado”, –Francia, Grecia, Italia, España y Portugal- en los cuales el Estado ejerce una fuerte intervención en el sistema de medios de comunicación.

Como se ha expuesto previamente, el sistema mediático argentino responde a un esquema netamente comercial basado en la publicidad. Ésta puede provenir de anunciantes privados, así también como estatales. Al último caso lo llamaremos publicidad institucional.

Martínez Pastor (2012) encuadra la publicidad institucional dentro de la comunicación pública junto con explicar que la misma se caracteriza por la participación de dos sujetos, la Administración que imparte un mensaje informativo y persuasivo y los ciudadanos quienes reciben el mismo.

La autora agrega que se trata de una comunicación informativa, utilizada para dar a conocer a la ciudadanía funcionamiento y procedimientos de los servicios públicos en temas relacionados a lo jurídico, electoral, laboral, social, económico y cultural. Becerra (2011) agrega que la forma de gobierno republicana considera la publicidad de los actos de gobierno siempre que sean “cosa pública” y siempre que los mismos necesiten del conocimiento de la población.

Según la Relatoría para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2012) «Para reducir las asignaciones discriminatorias o arbitrarias de los recursos públicos se precisan marcos legales claros y transparentes que impidan la arbitrariedad en las decisiones».

Pero en Argentina la distribución de este tipo de publicidad presenta algunas falencias. Espada y Marino (2020) las fundamentan a partir de una combinación de tres factores fundamentales: la carencia de regulación integral, la falta de criterios específicos en base a los cuales se tomen las decisiones y la utilización de la publicidad institucional como recurso lubricante de la relación entre los gobiernos y las empresas u organizaciones que gestionan los medios de comunicación.

Rabinovich (2014) sostiene que el uso de la publicidad institucional en Argentina se extiende a lo largo de todo el país y lo define como proselitista. A su vez, en concepto de la misma, los medios han recibido inversiones sin precedentes, lo cual devino en una discusión acerca de nuevos marcos regulatorios. Esto ofició como contexto adecuado para que muchos medios aceptaran las condiciones del gobierno a cambio de un tratamiento benévolo de su posición.

Quien ha comenzado a implementar esta modalidad de distribución de publicidad institucional y financiamiento estatal de medios fue el entonces presidente Néstor Kirchner (2003-2007), replicando la matriz que había puesto en práctica durante sus mandatos como gobernador de la provincia de Santa Cruz entre los años 1991 y 2003. En este período se realizaron investigaciones para conocer la influencia que estos mecanismos de presión ejercían tanto en los medios como en el periodismo (Amado y Waisbord, 2014). Conocer esta situación resulta relevante considerando que abarca los años previos al período comprendido en la presente investigación.

Durante su presidencia, así también como en el período en el que gobernó Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), se crearon muchas señales televisivas de noticias 24 horas. A partir de lo que sostienen los autores, dicha creación fue posible gracias a que muchos de sus contenidos eran producidos por anunciantes institucionales que a su vez pautaban su inserción como parte primordial de la programación. El formato de pauta utilizado era el no tradicional, que como la ley (de Comunicación de Servicios Audiovisuales) no especifica que este tipo de publicidad debiera ser advertida a la audiencia con placas ni que debiera respetar un límite de minutos por hora –como sí tiene que hacerlo la publicidad tradicional-, fue muy complejo de rastrear dentro de las publicaciones oficiales difundidas por el gobierno. Según María O'Donnell (citada por Amado y Waisbord, 2014) -quien realizó una investigación sobre el desarrollo de esta temática durante el gobierno de Néstor Kirchner-, en estos documentos publicados por la Secretaría de Medios, fue posible inferir una distribución de presupuesto en calidad de publicidad institucional, a señales televisivas donde no se comprobó la emisión de avisos tradicionales. A partir de esto la investigadora dedujo que los avisos fueron no tradicionales (Amado y Waisbord, 2014).

El principal financiamiento de estas señales de noticias fue la publicidad institucional, a su vez su inclusión en la grilla central de canales de cable fue prioritario para la autoridad de aplicación (Amado y Waisbord, 2014).

Rabinovich (2014) expresa que, cuando la comunicación política se convierte en un sistema de propaganda, afecta a los distintos actores que intervienen en ella de diferentes maneras. Por un lado los políticos deben invertir cada vez mayores presupuestos, en un segundo lugar los periodistas pueden ver coartada su libertad para investigar a los poderes democráticos y por último los ciudadanos no pueden ejercer su derecho de acceso a información de múltiples voces, ya que el sistema deja fuera a quienes no tienen poder ni dinero para acceder y pertenecer, al mismo tiempo se pierde la posibilidad de interacción ya que prevalecen los canales de difusión por sobre los de diálogo.

Conforme la pauta oficial comenzó a crecer -a un ritmo de 35% anual y más de cuarenta veces desde 2001-, se observó que periódicos de baja circulación o canales de baja audiencia oficialistas se encontraban entre los más beneficiados. Un caso que menciona O'Donnell (citada

por Amado, 2014) es el del diario *Página/12*, que en el período 2009-2013 (presidencia de Cristina Fernández de Kirchner) se ubicó en el puesto número cinco de medios que mayor publicidad institucional recibieron.

Respecto a este fenómeno, Rabinovich (2014) expone que, tanto a nivel nacional como local, independientemente de sus orientaciones políticas, diferentes gobiernos suelen utilizar fondos de pauta oficial para autopromocionar logros de sus gestiones o bien dar a conocer a algún candidato. Estas prácticas violan estándares de derechos humanos junto con ir en contra del propósito de la publicidad institucional el cual debiera comunicar asuntos de interés para la ciudadanía. Además, es particularmente problemático ya que la versión del gobierno es la que predomina, en la medida en que cuenta con un presupuesto difícilmente equiparable al de otros actores sociales para comunicar sus posiciones; esto se intensifica aún más durante las elecciones, ya que otorga una ventaja al partido gobernante en perjuicio del debate electoral.

Becerra (2014) realizó un análisis considerando todos los grupos mediáticos y tomando tanto la publicidad de anunciantes privados como la institucional, en el mismo explica que el recurso publicitario como fuente de financiamiento está presente en las cuatro categorías de medios:

1. Conglomerados que intervienen simultáneamente en distintas industrias de comunicación y cultura: como por ejemplo *Clarín*;
2. Aquellas empresas de tamaño mediano y pequeño que buscan monetizar sus producciones pero no llegan a sostenerse con ello;
3. Medios estatales;
4. Medios comunitarios, alternativos

Su distribución es muy desproporcional siendo que la publicidad privada se concentra en los medios con mayores audiencias y la publicidad estatal en los más oficialistas.

Amado (2014) señala que esta desigual repartición por un lado afecta la economía de los medios - tomando en consideración el gasto publicitario de todas las administraciones públicas, se puede confirmar que una parte principal del financiamiento de los medios proviene de los gobiernos (Becerra citado por Amado, 2014)- y por otro el partido político gobernante se ve beneficiado por

sobre los demás partidos y actores políticos. Esto se debe a que se convierte en el financiador principal de muchos medios y su presencia en múltiples espacios publicitarios lo habilita a diseminar su posición permanentemente.

En esta dirección, Becerra (2011) agrega que cuando la Relatoría para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos expresa que:

La publicidad estatal con frecuencia ofrece medios a voces que, sin la ayuda financiera del Estado, no podrían sobrevivir. La creciente consolidación de la propiedad y la propiedad cruzada de medios de comunicación significa que los periódicos y las estaciones de radio y televisión más pequeños enfrentan una competencia cada vez más fuerte por los ingresos de la publicidad disponibles.

está identificando que la publicidad oficial puede ser instrumento para alcanzar otros fines que, como se mencionó previamente, distan de brindar acceso público a información relevante para la sociedad.

El autor afirma que, tomando el rol que ha tenido el Estado a lo largo de la historia como anunciante, se pone de manifiesto la importancia de los recursos públicos para el funcionamiento del sistema mediático. Dejando de lado los medios privados más grandes, la mayoría de las empresas mediáticas depende (en muchos casos en gran medida) de presupuestos provenientes del Estado. Esto significa que en Argentina hay muchos medios cuya existencia peligra si el Estado reconfigura su política de publicidad oficial (Becerra, 2011).

Guerrero (2014) se dedicó a estudiar las consecuencias que produjeron tanto en los sistemas mediáticos como en las políticas de comunicación de América Latina, los cambios institucionales y políticos de los últimos cuarenta años. El autor destaca dos fenómenos: un alto grado de concentración de la propiedad y el resurgimiento de la intervención estatal en la reforma de los medios. Dentro de los países analizados, incluye a Argentina en el período de los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner.

El autor explica que en América Latina las empresas mediáticas más pequeñas aún continúan dependiendo de la publicidad institucional, motivo por el que se adaptan a la línea ideológica del gobierno de turno (Guerrero, 2014).

Haciendo referencia a esta problemática, Marcelo Guouman (2018), legislador por la Ciudad de Buenos Aires, expresó su preocupación explicando que el problema radica en la relación de dependencia directa de los medios con el gobierno de turno. Al ser los gobiernos quienes distribuyen la publicidad institucional, pueden incurrir en la subordinación, crisis económica y hasta la quiebra de algunos y la emergencia de otros.

Además de lo expuesto, Natanson (citado por Amado, 2014) sostiene que el uso discrecional de la publicidad institucional suele oficiar como una práctica de premio-castigo tanto a medios como a periodistas, distorsionando los objetivos del marco regulatorio. Amado (2014) agrega que la ley establece que la publicidad institucional recibida por los medios debe ser informada así como distribuida bajo criterios equitativos.

De acuerdo con lo planteado por Natanson (citado por Amado, 2014) y Amado (2014), Becerra (2011) adiciona que la Justicia Argentina ha actuado en ciertos casos en los que la publicidad institucional ofició como mecanismo de presión frente a la línea editorial de algunos medios, apremiando a quienes tuvieran una posición afín al gobierno y castigando a los críticos.

Un caso de ello fue el de la editorial *Perfil* –fundada en 1976, publica un periódico, trece revistas, dispone de una radio y un canal de televisión de aire-, que al no recibir inversión publicitaria de parte del gobierno de Fernández de Kirchner decidió elevarlo a la justicia, la cual falló a su favor obligando al Estado a reparar la exclusión de la editorial de la distribución de publicidad institucional (Amado y Waisbord, 2014).

Es oportuno mencionar también que, a partir del relevamiento de Becerra (2011), lo que sostiene la Relatoría para la Libertad de Expresión de la CIDH en relación a esto es lo siguiente:

No existe un derecho intrínseco a recibir recursos del Estado por publicidad. Sólo cuando el Estado asigna esos recursos en forma discriminatoria se viola el derecho fundamental a la libre

expresión. Un Estado podría negar la publicidad a todos los medios de comunicación, pero no puede negarle ese ingreso sólo a algunos medios, con base en criterios discriminatorios.

En un estudio más reciente que busca comprender el rol del Estado en los modelos de financiamiento de los medios en Argentina, Espada y Marino (2018) ponen de relieve cómo éste administra, ejecuta y regula el sistema de medios. En esta interacción, destacan la publicidad institucional como un elemento fundamental cuando menos por tres razones: es un proceso que engrana la relación entre los agentes públicos (el gobierno) y el mercado; su administración (procedimientos y distribución) permite reconstruir la concepción del sistema; y a través de ella concreta su intervención.

3. Objeto de estudio

Se buscará comprender a través de esta investigación la adaptación de dos medios generalistas como *Clarín* y *La Nación* y un medio económico como es el caso de *El Cronista*, a la situación que experimenta el sector de la prensa impresa y digital como consecuencia de las tendencias en los nuevos hábitos de lectura, la crisis económica y los precios de la publicidad digital. Dicha investigación estará comprendida entre los años 2015 y 2019.

En cada caso, se analizarán los volúmenes de inversión publicitaria recibida, tanto proveniente de anunciantes privados como por parte del Estado, cómo reaccionaron frente al descenso de inversión y cómo se adaptan a la tendencia del mercado hacia la baja en las ventas de periódicos en formato papel.

También se investigará si estas empresas cuentan con otras vías de ingresos y en caso que sí lo hubiera se estudiarán las mismas.

A través del análisis de sus modelos de negocio se buscará entender si los mismos han sufrido cambios en este período para estudiar sus orígenes, aplicación y resultados.

Será de gran ayuda para el mercado comprender esta situación en vías de aplicar nuevas estrategias que apunten al crecimiento de la prensa local, regional y nacional.

4. *Objetivos*

- Describir y analizar la evolución, en términos de financiación y, en particular, de ventas e inversión publicitaria de las versiones impresas de *Clarín*, *La Nación* y *El Cronista* en el período 2015-2019.
- Estudiar las estrategias de *Clarín*, *La Nación* y *El Cronista* ante la disminución de ventas e inversión publicitaria, tanto en relación al soporte impreso como al digital.
- Identificar si existe algún modelo alternativo de financiación que pueda ser aplicado en *Clarín*, *La Nación* y *El Cronista*.

5. *Preguntas de investigación*

Este trabajo busca dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- La crisis de modelo que se observa en la prensa impresa y digital ¿Afecta a los tres medios por igual?
- ¿Cuentan los tres medios con herramientas para enfrentar la crisis?
- ¿Qué estrategias están aplicando en torno a ello?

6. *Metodología*

Con el fin de describir el panorama en el cual se encuentran inmersas las empresas mediáticas argentinas, se procedió a recolectar información de carácter cualitativo y cuantitativo.

Por un lado se recabaron datos de tipo institucional gubernamental –como, por ejemplo, la ENCC (Encuesta Nacional de Consumos Culturales)- y diversos estudios académicos como el Digital News Report en sus diferentes ediciones-. A partir de estas fuentes, se analizaron los cambios en los hábitos de lectura de las audiencias de los medios; también se investigó la caída de la circulación del periódico papel -gracias a los datos obtenidos del IVC (Instituto Verificador de Circulaciones)- y se relevaron indicadores económicos a través de fuentes como el INDEC (Índice Nacional de Estadísticas y Censos). Los resultados alcanzados fueron cruzados con el impacto en la desinversión publicitaria por parte de los anunciantes. Esta información se obtuvo por medio de la CAAM (Cámara Argentina de Agencias de Medios) y la plataforma Monitor de Medios Publicitarios.

Por otro lado, para abordar la temática de la distribución de la publicidad institucional, se partió de la recolección de documentación oficial publicada por el Gobierno Nacional, el informe realizado por *La Nación* (Crettaz, 2015b) y la investigación de Amado et al. (2014), para luego procesar los datos y obtener los importes que los diferentes medios recibieron durante el período de estudio.

En lo que respecta al tratamiento de muros de pago, se analizaron todas las ediciones del informe Digital News Report (Newman, 2012; Newman y Levy, 2013 y 2014; Newman, Levy y Nielsen, 2015; Newman et al., 2016, 2017, 2018 y 2019) así también como bibliografía especificada en el campo (Díaz-Noci, 2019 y Nafría, 2019). Para describir y comprender su aplicación en los medios estudiados se analizaron en detalle los portales y artículos periodísticos relacionados.

También se incorporaron datos de *El Cronista* a partir de la consulta a una fuente personal, Rodrigo Martínez, quien ocupa el cargo de Jefe de Productos Digitales en el periódico. En este caso se realizó una llamada telefónica en la cual se hicieron preguntas pertinentes al tema de estudio.

Por último para comprender la situación financiera de las empresas se procedió de diversas maneras. En el caso de *Clarín*, cuyos estados contables se encuentran a libre disposición, se trabajó a partir de los archivos anuales obtenidos de su portal institucional. Por el contrario, de *La*

Nación y *El Cronista* solo se pudieron incorporar los datos finales publicados por fuentes especializadas.

Capítulo II. Estado de la cuestión y marco teórico

1. Redefiniendo los modelos de negocio de la prensa

1.1 Estado de la cuestión

Como bien se indicó al comienzo de la presente investigación, la revolución digital ha llegado a reconfigurar, entre muchas cosas, las formas en las que se consumen las noticias. La cuestión descansa sobre cómo se ha realizado la transición de unas formas y procedimientos de producción, distribución y consumo a otras de características muy diferentes (Díaz-Noci, 2019). Claro que la industria de los medios de comunicación no ha sido la única afectada, aunque sí se puede identificar en ella un alto grado de perjuicio, en palabras del periodista estadounidense Stephen Witt (citado por Díaz-Noci, 2019) «Tal vez el periodismo sea el único negocio que ha manejado la transición digital peor que la industria discográfica».

Díaz-Noci (2019) identifica diferentes etapas transitadas por el periodismo en internet. Entre 1994 y 1996 los medios tradicionales incursionaron en esta nueva tecnología -en Argentina es exactamente en este período cuando surgen los portales de noticias de los tres periódicos estudiados: *El Cronista* en 1994, *La Nación* en 1995 y *Clarín* en 1996-; desde 1996 hasta 2002 se produjo una búsqueda por parte de los medios de un modelo propio y original donde muchos portales han resuelto ofrecer sus contenidos de manera gratuita -tal es el caso de estos tres periódicos-; entre 2002 y 2006 la primera crisis tiene lugar debido a la gran popularidad alcanzada por las redes sociales y por último destaca la crisis económica global del año 2008 que puso de manifiesto la necesidad imperante de una redefinición en el sistema mediático.

En esta transformación nadie pareció haberse adelantado al fenómeno del descenso de los ingresos por publicidad, sobre todo siendo ésta la principal fuente de financiamiento. La mayoría de los medios comenzaron a transitar su camino digital pensando que el futuro sería simplemente sumar un periódico online a su oferta mediática, sin advertir que la publicidad también tendría sus propios cambios y evolución (Marcos Recio, et al., 2014).

Otra herramienta fundamental dentro de la estructura económica de la prensa impresa, que mutó de formas diversas a raíz de la digitalización, fueron los anuncios clasificados. Supieron ser una fuente de ingresos muy relevante, que los medios perdieron en manos del surgimiento de portales digitales especializados en los diferentes rubros, como pueden ser empleos, automóviles, alquiler de inmuebles, entre otros (Díaz-Noci, 2019).

El estudio realizado por Marcos Recio et al. (2014) permite conocer las predicciones de la industria desde la mirada que tenían los expertos en 2014. Según afirma la investigación, ya desde principios de los 2000, se ponía fecha de vencimiento a la prensa impresa prediciendo su desaparición. Para el año 2012 el 60% de los editores coincidía en que de cara al 2020 los periódicos serían completamente digitales.

Como se ha presentado previamente en esta investigación, el Barómetro Internacional de Gestión de la Comunicación (Campos-Freire et al., 2016) que reunió las opiniones de los gestores de medios de comunicación de diecinueve países de América del Sur incluyendo a Argentina, se realizó a partir de los meses de septiembre y octubre de 2016. A través de él se puede acceder a las previsiones de la industria hacia el año 2020.

Según los datos arrojados por este estudio, tanto la crisis de la prensa impresa como la de la prensa digital gratuita aún no preocupaban tanto a los directivos de los medios que son quienes definen sus estrategias de negocio. Si bien sobre el papel predominó la postura de quienes lo consideraban muy en crisis, el porcentaje de quienes creían que dicha crisis era apenas incipiente se acerca bastante.

Díaz-Noci (2019) agrega otra variante al mencionar que vender noticias siempre ha sido complejo. A lo largo de la historia los medios lo han resuelto de dos maneras, por un lado la venta a un precio único como por ejemplo el de un periódico, y por el otro, la venta por suscripción, la cual, según el autor, vuelve a surgir en la era digital.

De cualquier manera, estas formas podrían resultar no del todo aptas a ser aplicadas en el entorno digital, ya que, sobre todo los más jóvenes, se relacionan con las noticias de manera incidental, es decir, mientras están interactuando con otros contenidos en diversas plataformas. Un ejemplo de

ello podrían ser las redes, más precisamente Facebook. Lo que significa que los cambios se pueden observar tanto en el consumo como en la distribución de las noticias (Díaz-Noci, 2019).

En línea con lo expuesto por el autor, el Digital News Report (Newman et al., 2019) deja entrever la poca relevancia que tienen las noticias para los jóvenes. La mayoría expresa que si tuviera que priorizar entre diferentes suscripciones, aquellas relacionadas a las noticias quedarían en última posición, siendo las de entretenimiento -como por ejemplo Netflix y/o Spotify- las que escalan a los primeros puestos. Por otro lado, este mismo informe, pero en su edición de 2017 (Newman et al., 2017), agregaba que quienes ya se encontraran pagando por algunos servicios podían resultar más proclives a pagar por noticias que quienes no estuvieran familiarizados con el sistema.

Los más jóvenes suelen elegir acceder a las noticias a través de las redes o agregadores de noticias² ya que valoran la practicidad de tener todo en un mismo lugar. No otorgan mucho valor a las aplicaciones móviles de periódicos aunque sí le dan valor a las marcas, como por ejemplo la BBC en Gran Bretaña o la CNN en Estados Unidos, pero por haberlo heredado de sus padres. Aunque comprenden la importancia de estas marcas tradicionales, suelen ser menos leales que las personas mayores y es por eso que prefieren combinar diferentes elementos de múltiples fuentes en lugar de mantener una relación con un solo medio. Mientras tanto, los más grandes optan por ingresar al medio a través de su portal web o aplicación móvil. Con esto se busca poner de manifiesto que ambos, el acceso y la distribución, son complejos y la mayoría de las personas los combina. Las diferencias se deben a múltiples factores que varían según los países, los tamaños de sus mercados, las regulaciones, la cultura y la competencia (Newman et al., 2019).

A partir de esto, Díaz-Noci (2019) define la situación actual de la industria de los medios de comunicación como una crisis estructural, explicando que peligra su supervivencia económica y su evolución hacia un modelo único o predominantemente digital.

Es a partir de aquí que luego de haber ofrecido gratuitamente sus contenidos durante veinte años, los principales medios comienzan a enfrentarse a la crisis de modelo (Díaz-Noci, 2019).

² Son aplicaciones móviles que por un precio único (10 dólares aproximadamente) brindan acceso a diferentes periódicos. En lugar de obtener múltiples suscripciones, esta opción lo reúne todo en una.

También Marcos Recio et al., (2014) agregan que los periódicos deben adaptarse a los nuevos usos y costumbres de sus audiencias. Considerando que los públicos más jóvenes leen las noticias en internet, para alcanzarlos será necesario desarrollar un nuevo modelo de negocio que resulte tanto adecuado como rentable.

1.2. *Muro de pago*

También conocido en la industria como *paywall* (por su término en inglés), el muro de pago es un sistema aplicado por portales de noticias online, a través del cual solicitan a los lectores que se generen una suscripción de pago para poder acceder al contenido. De esta manera, funciona como una vía de ingresos para la empresa mediática.

Existen diversos tipos de muro de pago, entre ellos:

-Duros o totales (*Hard*): cuando no es posible acceder a ningún o casi ningún contenido sin estar suscrito. Pueden estar disponibles la portada principal y las portadas de las secciones pero no será posible leer los artículos. Es factible encontrar este tipo de muro en periódicos de nicho, especializados en alguna temática, en periódicos locales o bien en los que prima la calidad por sobre la producción

-Medidos (*Metered*): aquellos que permiten el acceso a un número limitado de noticias por mes, y una vez alcanzado ese límite se requiere al usuario el pago o suscripción. Suelen aplicarlo los periódicos con grandes audiencias

-Freemium: combinan la oferta de contenidos gratuitos y pagos. En general quienes lo eligen dejan en abierto aquellos artículos menos diferenciales y reservan los más exclusivos y trabajados en profundidad para los suscriptores

-Híbrido: combina los modelos Medido y Freemium. En este caso hay artículos que requieren de suscripción para ser leídos y otros que son libres pero con un límite mensual

-Personalizado: aquí se agrupan diferentes modelos que se estructuran a partir de múltiples variables como por ejemplo la ubicación geográfica del lector o su grado de madurez en relación con el medio. Esto definirá la cantidad de artículos disponibles para cada quien así también como el precio de la suscripción

-Verticales: cuando son aplicados sobre determinadas secciones, por ejemplo opiniones, editoriales. Es decir, la suscripción es específicamente para una sección en particular, entendiendo por esto que se brinda a ésta un valor añadido respecto el de la noticia per se. También algunos medios que han optado por esta vía ofrecen por ejemplo una suscripción especial a la sección Deportes, a un precio más económico que si se abonara por el portal completo (Díaz-Noci, 2019; Laboratorio de Periodismo Luca de Tena, 2019; Simon y Graves, 2019).

1.3. Tendencias globales

Los ingresos provenientes de la publicidad tradicional continúan en declive, por su parte la industria digital también enfrenta una crisis dada la imposibilidad de continuar manteniendo un modelo de negocio basado mayoritariamente en la publicidad por impresiones, sumado a que las grandes empresas tecnológicas más importantes (Google, Facebook) fueron cada vez acaparando mayores volúmenes de ingresos por publicidad. A partir de esta situación, los muros de pago comenzaron a surgir como una alternativa cada vez más importante dentro del negocio de los medios de comunicación digitales (Laboratorio de Periodismo Luca de Tena, 2019; Simon y Graves, 2019).

El Digital News Report es una fuente muy valiosa para analizar la evolución de las noticias online a lo largo de estos últimos años, a medida que fueron ganando mayor terreno frente a las publicaciones impresas. Gracias a su recolección de datos -desde su primera publicación en 2012 y hasta la última en 2019³-, provenientes de múltiples países en el mundo, brinda herramientas muy interesantes para conocer y entender cuáles fueron, son y serán las tendencias del mercado de los medios digitales.

³ Se considera ésta como última respecto al momento de realizada la presente investigación.

Si bien la investigación abarca múltiples temáticas en todas sus ediciones anuales, en el presente apartado se analizará la información que concierne al hábito de pagar por las noticias. Se abordarán algunas cuestiones como por qué y cómo surgió la necesidad de implementar muros de pago, quiénes abrieron paso a la tendencia, cómo fue su evolución, qué cantidad de lectores pagaban y pagan por las noticias, quiénes son más proclives a adoptarlo como costumbre, entre otras.

El Digital News Report de 2012⁴ (Newman, 2012) describe la situación de las empresas mediáticas como un dilema en el que deben resolver cómo obtener mayores ganancias provenientes de los medios digitales.

Inicialmente, lo que las empresas creían era que la publicidad online migraría a la web a medida que las audiencias de ésta crecieran. Las grandes marcas confiaban en que su buen posicionamiento, logrado gracias a la tradición de su versión papel y por ende a la confianza que en ellos tenían los lectores, los haría ganar una porción interesante del mercado. Lo cierto es que esto no sucedió de tal manera ya que al haber surgido tantos nuevos portales y, al haberse diversificado a tan enorme escala la oferta de espacios publicitarios, los precios indefectiblemente bajaron y mucho. A esto se sumó que las empresas tecnológicas -buscadores, agregadores de noticias, redes sociales-, importantes jugadores en este ecosistema, supieron segmentar mejor a las audiencias consiguiendo de esta manera acaparar gran parte de esas inversiones.

Por otro lado, más allá del crecimiento de los sitios web, los ingresos digitales aún representaban apenas una fracción de lo generado a través de la versión papel. Lo que el informe remarca es que si no se convenciera a los lectores de abonar por las noticias, entonces tendrían o bien que reducir costos o bien incurrir en un muro de pago.

Desde 2010, diferentes portales de noticias incursionaron en iniciativas para incentivar a los usuarios a pagar por los contenidos periodísticos. Un caso puntual es el de Rupert Murdoch – magnate de origen australiano dueño de grandes empresas mediáticas como *Fox News*, *The Times of London* y *The Wall Street Journal* (Forbes, 2020)- quien en 2010 aplicó un muro de pago al

⁴ Fueron incluidos los siguientes países: Gran Bretaña, Estados Unidos, Alemania, Francia y Dinamarca.

portal británico *The Times & Sunday Times*, el cual provocó que perdiera un 90% de su audiencia. Lejos de alarmarse, News Corp -empresa de Murdoch que gestiona el periódico- afirmó que los ingresos provenientes de los usuarios que sí optaron por el pago fue más significativo que toda aquella audiencia que permanecía en el sitio gratuitamente (Newman, 2012). Algo similar expresaba Mathias Döpfner, CEO del grupo mediático alemán Axel Springer, cuando afirmó que cien mil usuarios de pago valían más que un millón de lectores que no pagan (citado por Marcos Recio et al., 2014).

Al año siguiente, en 2011, también *The New York Times* se sumó a la tendencia al introducir un muro de tipo *Freemium*. Su experiencia fue muy exitosa y se convertiría enseguida en un caso de estudio para muchos editores alrededor del mundo.

Aunque otros portales no tardaron en sumarse, los porcentajes de lectores abonando por noticias relevados por el informe aún permanecían bajos –apenas un promedio de 2,2% afirmaba haberlo hecho durante la última semana- (Newman, 2012).

El Digital News Report de 2013⁵ (Newman y Levy, 2013) trajo consigo las actualizaciones relacionadas a estas tendencias. El mismo expresaba que en ese año el 5% de los usuarios afirmaba haber pagado por noticias digitales en la última semana versus el 50% que había comprado un periódico papel en el mismo período de tiempo. Esto se debía, principalmente, a que en 2013 eran muy pocos los periódicos que tenían implementado un sistema de muro de pago. De todas maneras, los analistas predecían que crecería junto con las suscripciones y las descargas pagas de aplicaciones móviles de los periódicos.

Respecto al perfil de lector que estaría dispuesto a pagar por noticias digitales, el informe afirmaba que los mayores se mostraban más reticentes en comparación con los más jóvenes (25–34 años) quienes se veían más proclives a hacerlo. También agrega que si bien la mayoría de las personas aún no tenía este hábito, pensaban que era algo que podrían llegar a hacer en el futuro (Newman y Levy, 2013).

⁵ Fueron incluidos los siguientes países: Alemania, Brasil, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Italia y Japón.

Una de las opciones más comunes en que los usuarios pagaban por acceder a las noticias se correspondía con las descargas de aplicaciones móviles pagas, la limitante aquí era que la descarga, y por ende el pago, ocurría una sola vez y no formaba parte de un proceso regular (Newman y Levy, 2013). Esta alternativa luego fue evolucionando hacia otras formas que resultaron de mayores beneficios tanto para los medios como para los lectores.

En 2014, el Digital News Report⁶ (Newman y Levy, 2014) destacaba una intensa actividad en torno a la implementación de muros en muchos países y puntualmente en Estados Unidos donde más de la mitad de los portales ya lo tenían implementado. Otros casos de éxito se encontraron en el periódico alemán *Bild* -perteneciente al grupo mediático *Axel Springer*- y el británico *Sun*. Ambos consiguieron más de 100.000 suscriptores a pocos meses de inaugurado el sistema. En todos los casos, los modelos más exitosos eran sobre todo los *Medidos* y los *Duros*.

De todas maneras, lo que releva el informe es que si bien entre 2012 y 2013 muchos muros fueron aplicados, esto no se trasladó en un incremento de nuevos suscriptores para todos ellos. La variación de ese porcentaje fue pequeña, en la mayoría de los países rondando el 10% y en algunos casos inclusive aún debajo de ese valor.

Allí donde sí se detectó un crecimiento en las suscripciones digitales fue en Gran Bretaña, según los investigadores, muy probablemente debido a los muros de *Sun* y *Daily Telegraph*. En Dinamarca, Finlandia y Estados Unidos prevalecían las suscripciones que combinaban el periódico impreso con su versión digital. En España, por otro lado, el pago por una vez seguía siendo el más elegido.

Respecto al perfil de quienes pagaban por las noticias, se descubrió que la mayoría se correspondía con personas bien educadas y con un poder adquisitivo alto.

Por otro lado, los periódicos en los que se identificaron mayores suscriptores eran las grandes marcas o bien los especializados en finanzas.

⁶ Fueron incluidos los siguientes países: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Dinamarca, Finlandia, España, Italia, Brasil y Japón.

En torno a los motivos por los que los suscriptores eligen pagar, los investigadores relevaron que, en Gran Bretaña, el principal se debe a la posibilidad de acceder cuándo y dónde se desea, esto se potenció desde la llegada de los móviles y tablets. Una vez que los usuarios ya se encuentran dentro del periódico, para permanecer y continuar pagando la suscripción, valoran la calidad del contenido –tratamiento de las noticias, los periodistas que escriben en el medio, la cobertura de los temas- y la experiencia de uso de la interfaz.

Por último se analizó cuáles serían los públicos más propensos a pagar, sobresalieron aquellos que poseen una tablet, -dato que se corresponde con determinadas características como mejor educación, poder adquisitivo alto e interés elevado por las noticias- así también como los más jóvenes.

Un detalle que vuelve a aparecer aquí es que muchos de los que no estaban pagando en aquel momento consideraban muy esperable tener que hacerlo en el futuro.

Los resultados del Digital News Report de 2015⁷ (Newman et al., 2015) destacan que el decrecimiento en la compra de periódicos en versión papel se acentuó aún más ese año, en línea con el comportamiento que se venía observando en los años anteriores. Los países que remarca el estudio son: Alemania, Japón, Estados Unidos y Gran Bretaña. En Japón por ejemplo relacionaron la caída sobre todo con el avance de las tecnologías digitales, lo cual afectaba sin dudas a los más jóvenes, mientras que los mayores continuaban comprando el periódico papel. En Estados Unidos, sin embargo, la baja se observó en diferentes rangos etarios.

La caída de las ventas de periódicos impresos produjo que los ingresos por publicidad también disminuyeran. Esto reavivó aún más la presión sobre el ecosistema mediático digital con el fin de que éste encontrara finalmente una alternativa que lograra paliar la pérdida con nuevas vías de ingresos. Por otro lado, en los ingresos provenientes por publicidad digital, también se detectó una caída que persiste hace años y son solo algunos medios particulares o marcas tradicionales

⁷ Fueron incluidos los siguientes países: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, España, Italia, Irlanda, Dinamarca, Finlandia, Brasil, Japón y Australia.

los que dieron en la tecla y consiguieron cobrar montos significativos aún cuando la oferta de noticias gratuitas en la red abundaba.

Los países que despuntaron y parecen haber encontrado un buen equilibrio en torno al funcionamiento del muro de pago son Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia. En los tres casos, las empresas mediáticas realizaron grandes esfuerzos para captar la mayor cantidad de suscriptores posible, ya sea a través de suscripciones netamente digitales o bien por medio de combinaciones de digital y papel. El promedio de pagos frecuentes se ubicó en torno al 70%. En oposición, los investigadores destacan el caso de España donde el pago único de descargas de aplicación móvil/contenidos diarios continuaba siendo la norma, lo cual se traduce en menores ingresos para los medios.

Un año más tarde, el Digital News Report de 2016⁸ (Newman et al., 2016) relevaba que el problema de la baja en los ingresos publicitarios persistía y advertía además que se acentuaba aún más por la tendencia en alza del uso de bloqueadores de anuncios, que por un lado beneficiaba a los lectores pero por otro perjudicaba la venta de espacios publicitarios. Según el informe, los periódicos se veían forzados a repensar su dependencia en ciertas fuentes de ingresos.

Otro dato interesante que se destaca es que los países en los que se identificó un número mayor de personas pagando por las noticias no eran precisamente los que más ingresos recaudaban, esto se debe a que en aquellos países la mayoría de las personas realizaba descargas de aplicaciones de un solo pago. Mientras que en los países en los que se registraron mayores ingresos, aún siendo menos quienes pagaran por las noticias, eran los que habían adoptado el hábito del pago frecuente, lo que terminaba resultando en mayores ganancias para los medios (Newman et al., 2016).

⁸ Fueron incluidos los siguientes países: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, España, Portugal, Irlanda, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Países Bajos, Suiza, Austria, Hungría, República Checa, Polonia, Grecia, Turquía, Corea del Sur, Japón, Australia, Canadá y Brasil.

El Digital News Report de 2017⁹ (Newman et al., 2017) incluyó por primera vez a Argentina dentro de los países escogidos para su análisis. En esta versión del estudio se puede observar que se amplió el espectro de investigación a través de la adición de múltiples países en diferentes regiones: Europa, Asia y Latinoamérica.

En primer lugar, la investigación destaca que se observaron crecimientos en el pago por las noticias digitales en diversos países. Al igual que en versiones anteriores de la publicación y para un mejor entendimiento, se separaron los crecimientos de los pagos regulares de otros tipos de pagos. Los países que mejor se posicionan en los regulares son los Nórdicos –el mayor es Noruega con un 15%-. Estos países cuentan con una serie de características que ayudan a comprender el porqué de su éxito; por un lado disponen de un número pequeño de medios que realizan un arduo trabajo con estrategias variantes de muros de pago, provienen de sociedades ricas que le otorgan un gran valor a las noticias, cuentan con una tradición de la suscripción y tanto sus idiomas, como sus mercados pequeños, los protegen de la competencia externa (Newman et al., 2017).

Por otra parte, sorprende que el porcentaje en Gran Bretaña sea tan bajo (3%). En el caso de Argentina, los pagos regulares alcanzaron un 3% y otros tipos -los que se abonan en una única oportunidad -por ediciones especiales, los que combinan impreso con digital, las donaciones- el 10% aproximadamente¹⁰.

Se analizaron los motivos por los que la gente decide no pagar por las noticias. Si bien mucha gente no lo hace por las noticias en sí ya que no prioriza ese servicio a la hora de decidir por cuál pagar, muchos otros comentaron que no tienen ingresos suficientes (18%), el 11% no está dispuesto a dejar los datos de su tarjeta en internet y alrededor de un 6% explicó que le resultaría molesto realizar el pago o difícil cancelarlo en caso que no quisiera mantenerlo. Es decir que

⁹ Fueron incluidos los siguientes países: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, España, Portugal, Irlanda, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Países Bajos, Suiza, Austria, Hungría, Eslovaquia, República Checa, Polonia, Rumania, Croacia, Grecia, Turquía, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Australia, Canadá, Brasil, Argentina, Chile y México.

¹⁰ Se corresponden con pagos realizados el último año, que según el informe son los que dejan más ganancias a los medios.

además de la negativa por parte del servicio en sí, se encuentra una aparente desconfianza en el sistema.

El informe niega firmemente que la gente joven esté preparada para pagar por las noticias online y explica que los medios no han sido lo suficientemente convincentes para con ellos como sí lo han sido otras industrias.

En 2018, la versión del Digital News Report¹¹ (Newman et al., 2018) refuerza el caso de los países Nórdicos junto con comentar que a partir de su éxito, muchos periódicos alrededor del mundo comenzaron a replicar su fórmula aunque todavía no quede claro si la misma sería trasladable a otras industrias en diferentes contextos.

Finalmente, la actualización del Digital News Report correspondiente a 2019¹² (Newman et al., 2019) arroja lo que resulta para esta investigación el panorama más actualizado.

El mismo releva que los grandes periódicos de Estados Unidos como el *New York Times*, el *Washington Post* y el *Wall Street Journal* así también como los líderes en Alemania: *Bild* y *Zeit*, han logrado alcanzar un significativo número de suscriptores consolidando su posición en la industria. Pero un punto importante a tener en cuenta en lo que respecta a demás periódicos es que los lectores solo estarían dispuestos a pagar por una sola suscripción -a excepción de algunos países nórdicos-, lo que hace que el sistema pueda resultar redituable para algunos pero no termine de funcionar para otros más pequeños, locales y/o regionales. En estos casos, según la investigación, el muro podría funcionar como un componente de una estrategia más completa.

En la búsqueda por comprender por qué los usuarios abandonan la lectura del periódico papel y migran hacia el digital, el informe identifica que la relación editores-lectores se encuentra

¹¹ Fueron incluidos los siguientes países: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, España, Portugal, Irlanda, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Bulgaria, Países Bajos, Suiza, Austria, Hungría, Eslovaquia, República Checa, Polonia, Rumania, Croacia, Grecia, Turquía, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Australia, Canadá, Brasil, Argentina, Chile y México.

¹² Fueron incluidos los siguientes países: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, España, Portugal, Irlanda, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Bélgica, Bulgaria, Países Bajos, Suiza, Austria, Hungría, Eslovaquia, República Checa, Polonia, Rumania, Croacia, Grecia, Turquía, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Australia, Canadá, Brasil, Argentina, Chile, México y Sudáfrica.

debilitada. Lo ilustra a través del 55% que prefiere acceder a las noticias a través de redes sociales, agregadores de noticias y buscadores, en contraposición al 29% que opta por ingresar desde el portal del periódico.

De cualquier manera, el informe indica no haber encontrado indicios para afirmar que la mayoría de las personas esté en condiciones de pagar por las noticias en internet aunque muchos consideren que la información en internet resulta muchas veces confusa y abrumadora. El público más joven no estaría dispuesto a renunciar al acceso instantáneo e idealmente gratuito del que dispone hoy que además le brinda una amplia gama de voces y opiniones diversas. Por sobre todas las cosas se destaca que este público no quiere volver a la antigua matriz de los medios de comunicación.

Si bien se identifican esfuerzos por parte de los medios en explorar nuevos formatos -como podrían ser los podcasts, videos o incluso eventos- en busca de *aggiornarse* a las preferencias de los grupos más jóvenes, los investigadores consideran que aún queda mucho camino por recorrer hasta encontrar modelos de negocio digitales que resulten sostenibles para la mayoría de los portales.

Otro tema que abre el reporte es la preocupación acerca de la brecha que se puede generar en torno al tipo y calidad de información a la que accedan quienes puedan y quienes no puedan pagar por una suscripción. Se corre el riesgo de que las noticias sean diseñadas para captar la atención de las personas poniendo en jaque el derecho a la información como servicio público. Si bien las empresas que plantean estas opciones son privadas y, en la mayoría de los países europeos, quienes pagan por las noticias también consumen los medios públicos de forma gratuita y confían en ellos, es importante remarcar que esta no es la norma en todos los países del resto del mundo –empezando por Estados Unidos- donde los sistemas de medios públicos no son fuertes y muchas veces tampoco son independientes de los gobiernos de turno.

Por lo tanto, la conclusión a la que se aproxima la investigación es que a medida que los muros se vayan convirtiendo en un lugar común, es fundamental que los servicios de medios públicos se mantengan activos y ofreciendo un buen servicio, para que de esta manera la diferencia entre la

calidad de un servicio de información y otro no sea grande y permita una equidad en la sociedad. Será un desafío para aquellos países en los que su sistema de medios públicos no responda a estas ideales características.

2. Marco teórico

Díaz-Noci (2019) plantea en su investigación que la prensa impresa y la prensa digital alrededor del mundo están enfrentándose a una crisis de modelo. Para contextualizar dicho fenómeno en el mercado mediático argentino, es importante tomar en consideración la desinversión de publicidad que sufre el sector (Catalano, 2018).

Becerra y Mastrini (2007; 2011) apuntan que los medios de comunicación argentinos se constituyeron bajo un modelo comercial que se sustenta por la publicidad. Esto tuvo su inicio cuando, como indican Hallin, D. y Papathanassopoulos (2002), las reformas neoliberales se implementaron en América Latina hacia finales de la década del '80 y principios del '90. Argentina, sin escapar a la corriente, comenzó por estos años a aplicar dichas políticas (Elizalde, 1997).

La desinversión mencionada se puede explicar a través de tres factores: en primer lugar los nuevos hábitos de lectura que indican que los lectores leen cada vez menos el diario en su versión papel (SInCA, 2017) en conjunto con estadísticas que señalan una disminución constante en la circulación de los periódicos (Becerra y Mastrini, 2017; Media Ownership Monitor de Argentina, 2019a; IVC, 2020). Esta tendencia se acompaña por una crisis económica que atraviesa el país, la cual da como resultado un mercado inestable con altos volúmenes de inflación (Anino, 2018) que afecta negativamente las inversiones publicitarias (Catalano, 2018). Por último, como indica Smith (2015), desde la irrupción de la prensa digital, sus precios de publicidad son considerablemente inferiores en comparación con la prensa impresa debido a que la oferta de espacios se ha multiplicado exponencialmente.

A lo expuesto por Hallin y Papathanassopoulos (2002) y Becerra y Mastrini (2007; 2011), Guerrero (2014) adiciona que como Latinoamérica nunca llegó a desarrollar un mercado mediático que pueda sostenerse en su totalidad por la publicidad, éste necesita en muchos casos del aporte del Estado.

Hallin y Mancini (2008) han trabajado en profundidad el rol que desempeña el Estado en relación a los medios de comunicación en un estudio comparativo en el que reunieron países de Europa y América del Norte. En el mismo identificaron a la publicidad institucional como un componente importante de este vínculo. En el caso argentino, las investigaciones de Amado (2014), Amado y Waisbord (2014), Rabinovich (2014) y Espada y Marino (2018) ahondaron en el papel que cumplió este recurso en los gobiernos que se sucedieron entre los años 2003 y 2018 —el período es comprendido entre todas las investigaciones- y también exponen las falencias que presenta la regulación argentina en este aspecto junto a las consecuencias que ello conlleva.

Por otra parte, el aporte de Ivaldi et al. (2015) es muy pertinente para incorporar los programas de fidelización desarrollados y aplicados por diversos medios, lo cual puede definirse como una vía de ingresos extra para las empresas mediáticas. También esta investigación permite delinear cómo este recurso iniciado en la prensa impresa, que luego migró hacia la digital, tuvo consecuencias sobre el proceso de distribución de periódicos, problemática abordada por la Asociación de Revistas Culturales (2014).

Las diferentes ediciones del estudio Digital News Report (Newman, 2012; Newman y Levy, 2013 y 2014; Newman, Levy y Nielsen, 2015; Newman et al., 2016, 2017, 2018 y 2019), el Barómetro Internacional de Gestión de la Comunicación (Campos-Freire et al., 2016) y la investigación realizada por Marcos Recio et al. (2014) aportan múltiples herramientas para entender qué pensaban y piensan, por un lado las audiencias, y por otro, quienes toman las decisiones en los medios de comunicación acerca de los modelos de negocio de la prensa. Esta bibliografía también presenta el muro de pago como modelo de negocio de la prensa digital.

Entenderemos por modelo de negocio la definición brindada por Osterwalder y Pigneur (2011) «un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta

valor». Los autores plantean que un negocio se compone por cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica y el modelo de negocio debe cubrirlas todas. Explican también que el mismo puede entenderse como un anteproyecto de una estrategia que se implementará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

La tendencia de muro de pago fue implementada en la región primeramente por el grupo mexicano *Reforma* en 2003 seguido recién en 2012 por el brasileño *Folha de S. Paulo* (Lubianco, 2020). Según artículos publicados por la World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA), el modelo es aplicado por cada vez por más editores en el mundo (Gupta, 2019 y 2020 y González Guerra García, 2020) y particularmente en América Latina donde además se destaca el acompañamiento de Google a través de su proyecto Google News Initiative (GNI) creado con el fin de apoyar a los medios a mejorar sus planes de suscripciones digitales (Nalvarte, 2017; Nafría, 2019).

En 2017 el muro de pago se constituyó como un recurso significativo a nivel global (Newman et al., 2017), año en el cual también ha desembarcado en Argentina en algunos de los principales portales de noticias.

En este marco teórico se recolectaron las investigaciones y tendencias en torno al sistema mediático argentino y el contexto latinoamericano, las variaciones en las inversiones publicitarias, la distribución de la publicidad institucional, los programas de fidelización y los modelos de negocio de la prensa escrita y digital. Todo ello de especial relevancia para el tratado del objeto de estudio y para que sea vehículo y sustento teórico de la presente investigación.

Capítulo III. Análisis de resultados

1. *Clarín, La Nación y El Cronista desde adentro*

Las tres empresas mediáticas con las que se trabajará en la presente investigación comparten un mismo punto de partida: fueron fundadas en la ciudad de Buenos Aires como periódicos. *La Nación* fue el primero de ellos creado en 1870, continuó *El Cronista* en 1908 y casi cuatro décadas más tarde *Clarín*, en 1945.

1.1. *Clarín*

El diario *Clarín* fue fundado el 28 de agosto de 1945 por Roberto Noble, periodista, abogado y quien también realizó una carrera política desempeñándose como legislador por la ciudad de Buenos Aires y ministro de la provincia de Buenos Aires previo a la fundación del periódico.

Según informa el *Grupo Clarín* en su portal institucional (<https://grupoclarin.com/cronologia>), en 1965 el periódico se convirtió en el de mayor circulación de la ciudad de Buenos Aires. Veinte años más tarde, en 1985 se transformaría en el diario de mayor circulación de habla hispana del mundo.

Durante la década del '80 comenzó la expansión del diario hacia otros medios de comunicación adquiriendo en primer lugar la radio AM Mitre y más tarde, en 1990, se lanzó al mercado televisivo con la adquisición del Canal 13, luego de haber ganado una licitación cuando éste fuera privatizado.

Así, se constituyó como grupo multimedia y comenzó a experimentar un crecimiento constante ampliando su radio de acción desde el mundo gráfico al audiovisual.

En 1992, gracias a la adquisición de la empresa Multicanal ingresó al mercado de la televisión por cable. Este sector se transformaría en uno de los puntales del grupo multimedia que con el tiempo logró convertirse en el mayor operador de cable en Argentina.

Cuatro años más tarde, en 1996 lanzó su portal de noticias Clarin.com

En el año 2007 se fusionó con el mayor competidor de Multicanal, Cablevisión -el mayor operador de TV por cable (Amado y Waisboard, 2014)- y desde entonces domina el 40% de la televisión paga del país (Becerra y Mastrini, 2018).

Diez años más tarde, en 2017 tuvo lugar una de las mayores fusiones: Cablevisión y Telecom -una de las dos empresas de servicios de telefonía del país-. De esta manera, *Clarín* ingresó al mercado de la telefonía fija y móvil.

Gracias a esta fusión se da un fenómeno sin precedentes en América Latina. Esto se debe a que, tal y como explica Becerra en una entrevista realizada por Canal Abierto (2017), las empresas más grandes de la región -como Globo en Brasil y Televisa en México- son dominantes solo en su sector: medios de comunicación y telecomunicaciones respectivamente. Mientras que, a partir de este episodio, *Clarín* pasó a tener una posición imperante en medios impresos, audiovisuales, telecomunicaciones y conectividad a Internet.

Dentro de su edición impresa, además del periódico, *Clarín* edita el diario deportivo *Olé*, el diario *La Voz del interior* en la provincia de Córdoba y el diario *Los Andes* en la provincia de Mendoza. También dispone de seis revistas: *Ñ*, *Genios*, *Jardín de Genios*, *Pymes*, *Elle* -sobre diferentes temáticas tales como cultura, infantiles, hogar, moda y pequeñas y medianas empresas- así también como la revista *Viva* que acompaña la edición del periódico los días domingos.

En televisión abierta dispone de Canal 13 de alcance nacional, Canal 12 (provincia de Córdoba), Canal 7 (ciudad de Bahía Blanca), Canal 6 (ciudad de Bariloche) así también como diferentes repetidoras de programación a lo largo del país.

En televisión por cable emite ocho canales, entre ellos Todo Noticias -más conocido como TN por su sigla-, que lideró el ranking de señales de televisión paga más vistas del país hasta 2019, cuando quedó ubicado en la segunda posición tras C5N -forma parte del *Grupo Indalo* que además de otros medios, dispone de negocios en múltiples industrias como el petróleo,

construcción, hotelería, entre otros- (TotalMedios, 2018 y 2020; Iprofesional, 2019a; Media Ownership Monitor Argentina, 2019h).

También cuenta con ocho radios, dos de las cuales se encuentran en Buenos Aires: Mitre (AM) y La 100 (FM) y el resto en el interior del país.

En el ecosistema digital, Clarín.com se complementa con los sitios web de las radios, canales de televisión de aire y cable así también como los demás periódicos (*La Voz del Interior*, *Los Andes* y *Olé*). También comercializa, a través de la empresa CMI, los portales digitales de noticias de medios de todas las provincias a excepción de Tierra del Fuego, la más pequeña del país en cuanto a extensión territorial así también como la menor poblada.

En cuanto a su estructura propietaria, tras el fallecimiento de Roberto Noble en el año 1969, su mujer Ernestina Herrera de Noble es quien asumió la dirección del medio.

Hacia fines de los años '70, Héctor Magnetto, quien se había incorporado unos años antes en el área contable de la empresa, comenzó a crecer profesionalmente llegando a convertirse en accionista y directivo. Fue quien condujo la transformación del diario en grupo multimedios primero y, más recientemente en el conglomerado infocomunicacional. Hoy posee el 29,8% de su propiedad (Media Ownership Monitor Argentina, 2019f).

Luego del fallecimiento de Ernestina Herrera de Noble en 2017, sus hijos Marcela y Felipe Noble Herrera heredaron su parte y hoy disponen de un 24,9% cada uno (Media Ownership Monitor Argentina, 2019f).

Por último, José Aranda y Lucio Pagliaro que ingresaron en la empresa en la década del '70 junto a Héctor Magnetto ocupan un 10,3% cada uno (Media Ownership Monitor Argentina, 2019f).

En una entrevista realizada a Martín Sivak (La Izquierda Diario, 2016) en torno a la vasta investigación que efectuó sobre la historia del *Grupo Clarín* publicada en su libro *Clarín. Una historia*, el autor pone de manifiesto algunos aspectos que resultan claves para entender la evolución de la empresa mediática a lo largo de la historia. Deja en claro la dependencia del medio de las ayudas estatales desde su nacimiento; así también como lo crucial que fue mantener

siempre en buenos términos –aunque con excepciones- las relaciones con los gobiernos de turno para poder llevar adelante lo que fue su principal objetivo: expandir su negocio.

Gracias a esto *Clarín* se convierte, no solo en la mayor empresa mediática argentina, sino que también desarrolla un gran poder de influencia en los poderes políticos.

Los inicios del diario están marcados por el mito fundacional que quiso instalar su creador Roberto Noble, quien se presentó como un editor periodístico ajeno al mundo de la política que vendió su estancia para editar un diario. Lo que el autor descubrió a partir de su investigación es que, como muchos otros medios de comunicación, *Clarín* en verdad nació en Buenos Aires con dinero de fondos no declarados o desconocidos, que en este caso provino de un grupo de empresarios.

Tomando como punto de partida este débil comienzo, *Clarín* vislumbró en el desarrollo de relaciones interesadas con todos los gobiernos, la estrategia perfecta para en una primera instancia, subsistir y luego crecer (La Izquierda Diario, 2016).

El medio buscó posicionarse como un embajador del periodismo independiente, aunque según explica el autor, este concepto aparece paradójicamente en los momentos de mayor dependencia, como lo fueron el primer gobierno de Juan Domingo Perón (1946-1952) o durante la última dictadura militar (1976-1983). Un ejemplo que utiliza para ilustrar esta situación es el acompañamiento del diario al gobierno peronista del cual recibió beneficios estatales como créditos y ayudas y a cambio éste le entregó la línea editorial.

Pero cuando el golpe cívico-militar que destituyó a Perón en 1955 (Pigna, s.f.) tuvo lugar, *Clarín* se alineó rápidamente al mismo y el diario realizó un pasaje sin transiciones de apoyar al gobierno a llamar “dictador” y “tirano” al ex presidente (Koziner, 2014).

Un detalle interesante que resalta aquí es que a pesar de este cambio de postura, el diario no perdió lectores ni disminuyó sus ventas, lo cual da la pauta de que su audiencia no sería exigente ni estaría esperando una línea editorial definida. Esto lejos de ser perjudicial para *Clarín*, se

convirtió en un componente que lo potenció y lo ayudó a crecer (Koziner, 2014; La Izquierda Diario, 2016).

Otro hito importante en la historia del diario se produjo en 1977 cuando junto a los diarios *La Nación* y *La Razón* entró a una sociedad, en conjunto con el Estado, de la única empresa productora de papel en el país, Papel Prensa. Según expone Sivak (La Izquierda Diario, 2016) *Clarín* presenta este hecho como fruto de un acuerdo entre empresas privadas cuando es exactamente todo lo que no fue. Blaustein (2012) relata que dicha sociedad fue posible ya que a fines de 1976 la dictadura militar obligó a la última representante legal de la empresa Papel Prensa, antes de su secuestro y torturas, a desligarse de sus acciones.

La cuestión de la producción del papel había sido una problemática arrastrada por años. A partir de lo que expone Sivak (La Izquierda Diario, 2016), Argentina era uno de los países con mayor cantidad de lectores en América Latina y no elaboraba su propio papel. Noble fue el primero en instalar el tema entre los diarios de la época hacia el año 1968 en pos de encontrar ayuda estatal para poder montar una empresa. Conforme pasaron los años, los gobiernos se lo fueron otorgando a diferentes actores hasta la intervención de la dictadura militar.

De regreso a la democracia, la relación de *Clarín* con el entonces presidente Raúl Alfonsín estuvo cargada de virulencia y agresividad (La Izquierda Diario, 2016). A pesar de ello, Alfonsín permitió el ingreso ilegal¹³ de *Clarín* a *Radio Mitre* en 1985 sin que fuera modificado el artículo 45 de la ley 22.285 de Radiodifusión, el cual establecía como condición para llegar a ser propietario de una emisora radial o televisiva no ser propietario de ninguna empresa de prensa, ni socio de otra emisora de radio o televisión; así como tampoco tener vinculación jurídica con empresas extranjeras o nacionales (Elizalde, 1997).

Durante toda la década del '80 *Clarín* tuvo en su agenda empresarial la modificación de dicho artículo. Junto a empresarios de otros diarios y revistas reclamaron al gobierno el aval para desarrollar negocios con medios audiovisuales, lo cual encontraban como fundamental para que

¹³ *Clarín* legaliza esta adquisición en el año 1989 a través de la Ley de Reforma del Estado (Crettaz, 2015a).

el sector de la prensa pudiera crecer de manera redituable. De esta manera reclamaban tanto la apertura como la desregulación del sector (Elizalde, 1997).

Esta petición recién se hizo efectiva en la primera presidencia de Carlos Menem (1989-1995) a través de la ley de Reforma de Estado mediante la cual el gobierno activó el plan de privatizaciones de las empresas públicas y la participación del capital privado (Elizalde, 1997).

Este cambio trajo grandes repercusiones para el esquema de las empresas mediáticas. Claro que no todas ellas pudieron sacar beneficios del nuevo marco regulatorio por no contar con los medios económicos para incursionar en nuevas adquisiciones. Este sin dudas no fue el caso de *Clarín*, que según afirma Sivak (La Izquierda Diario, 2016), tuvo un crecimiento exponencial entre los años 1982 y 1991. Además pone de relieve que otros diarios no aplicaron su misma estrategia porque *Clarín* tuvo claro desde siempre su proyecto de expansión y a principios de la década cuando empezó a ejecutarlo no se encontró con grandes competidores en la vereda de enfrente. A esto se suma el contar con Estados y gobiernos muy abiertos a constituir mutuas conveniencias.

Por su parte, Becerra y Mastrini (2011) agregan que estas modificaciones en los marcos legales permitieron la creación de grupos multimedia y a partir de allí el proceso de concentración de la propiedad ha sido continuo. La proliferación de fusiones y adquisiciones de empresas del sector ha resultado en que la tradicional estructura de empresas familiares haya cambiado a una estructura de grupos. A su vez, la concentración económica se relaciona con los vínculos entre el poder político, el poder económico y los propietarios de los medios (Becerra y Mastrini, 2014).

Como se ha mencionado previamente, para este entonces *Clarín* ya había desarrollado estos vínculos que, gracias a las modificaciones implementadas en la regulación, se potenciaron. Es así que, en estos años, *Clarín* ganó mayor prestigio tanto como capacidad de endeudamiento (La Izquierda Diario, 2016).

Tal y como se comentó con anterioridad, en 1992, el grupo ingresó al mercado de la televisión por cable a partir de la adquisición de la empresa Multicanal. Un año más tarde lanzó la señal de

cable *Todo Noticias*, seguida en los años venideros por otros canales de entretenimiento y deportes¹⁴ (Aizenberg et al., s.f.).

Fue a partir de esta expansión que se desarrolló un holding conformado por diferentes unidades de negocios donde la mayor parte de los ingresos provenía del servicio de televisión por cable. Para llevar a cabo este crecimiento *Clarín* necesitó de financiamiento, que provocó que hacia fines de los años '90 el Grupo acumulara una gran deuda en dólares. Para solventar la misma, en 1999 se vinculó a Goldman Sachs, una banca de inversión de capital extranjero, la cual se quedaría con la deuda a cambio de incorporarse como socio minoritario. Una vez el negocio mundial mejorara, se liquidaría una parte del paquete, donde se vendería una porción de las acciones compradas por el banco (Aizenberg et al., 2015.; El Economista, 2012).

La empresa tenía dicha deuda, en un período en el que en Argentina se había decretado la Ley de Convertibilidad. Esta ley fue implementada por el gobierno de Carlos Menem como una medida para hacer frente a la hiperinflación, –que llegó a alcanzar un valor máximo de 1344%- la cual adelantó la culminación de la presidencia de Raúl Alfonsín. Se basaba en el establecimiento de un tipo de cambio fijo donde 1 peso argentino equivalía a 1 dólar estadounidense, época que pasó a ser recordada para los argentinos como el “uno a uno” (Botto, 2019).

El 3 de diciembre de 2001 el gobierno de Fernando De La Rúa (1999-2001) publicó un decreto anunciando oficialmente el comienzo del *corralito*, mediante el cual se trataba de frenar los retiros de depósitos bancarios limitando las extracciones así también como prohibiendo las transferencias al exterior (El Cronista, 2015). Esta medida generó conmoción en la población que se vio privada de acceder y disponer de sus ahorros en manos del gobierno, resultando en un complejo escenario político que marcó la crisis y la decadencia del gobierno.

En medio de esta tensión, Sivak (La Izquierda Diario, 2016) explica que *Clarín* llegó muy tarde a mencionar la palabra “corralito” en sus páginas, aún cuando ya estaba instalada en todos los medios. La razón de ello era su sustento hacia el gobierno de De la Rúa y su interés por que la

¹⁴ Volver (<https://www.volver.com.ar/>), TyC Sports (<https://www.tycsports.com/>) y Ciudad Magazine (<https://www.ciudad.com.ar/>) entre otras.

convertibilidad se mantuviera para así no salir perjudicado teniendo en cuenta su deuda en dólares. Según el autor, éste fue el momento de mayor desesperación desde comenzado el período de expansión de la mano de Héctor Magnetto (CEO de la empresa), quien se enfrentó a la posibilidad de perder el control del diario. *Clarín* ejerció sus grandes capacidades de *lobby* y consiguió –en los primeros meses de la presidencia de Néstor Kirchner- que se sancionara la Ley de Protección de Bienes Culturales que tenía como fin preservar ciertos bienes, entre ellos el espectro radioeléctrico y los medios de comunicación, de la aplicación de la Ley de Quiebras, la cual habilitaba a los acreedores internacionales¹⁵ adquirir la propiedad de sus empresas deudoras argentinas (Amado, 2014).

Es importante destacar que si bien la influencia del periódico fue importante, muchos parlamentarios, independientemente del accionar de *Clarín*, consideraban que la sanción de dicha ley era la mejor opción para proteger a las empresas nacionales del control de sus acreedores externos, ya que *Clarín* no era la única que sufría esa problemática (La Izquierda Diario, 2016).

En el año 2003 asumió la presidencia Néstor Kirchner quien entabló desde el primer momento una muy buena relación con el grupo mediático, en palabras de la periodista Graciela Mochkofsky (2012) «Como todos los presidentes de la democracia antes que él, Kirchner veía en *Clarín* mucho más que un grupo de medios: lo consideraba uno de los principales factores de poder de la Argentina».

A lo largo de su mandato, por ejemplo, habilitó la prórroga de licencias (Becerra y Mastrini, 2018) y otorgó beneficios gubernamentales y ayudas estatales (La Izquierda Diario, 2016). Pero por sobre todas las cosas, en 2007, tres días antes de entregar el mando a Cristina Fernández de Kirchner, su esposa y quien sería la presidenta por los siguientes ocho años, firmó la fusión de Multicanal y Cablevisión –recordemos que *Clarín* había adquirido Multicanal en 1992- lo que le permitió obtener una posición dominante en el negocio de la televisión por cable que representa un alto porcentaje de los ingresos del grupo (La Izquierda Diario, 2016). Por su parte, según Mochkofsky (2012), *Clarín* apoyó las principales medidas del gobierno de Néstor Kirchner y prácticamente hasta el final del mandato, se limitó a no criticarlo en todo lo relevante.

¹⁵ En el caso de *Clarín* se corresponde con la asociación efectuada con *Goldman Sachs* en 1999 (Sivak, 2016).

Apenas tres meses luego de la asunción de Cristina Fernández de Kirchner, en marzo de 2008, se desató en el país un episodio conocido como la “crisis del campo”, donde el sector agrario frenó sus actividades junto a cortes de ruta y manifestaciones en oposición a una medida lanzada por el gobierno que establecía una modificación en las retenciones de los granos. De esta manera, el gobierno podía llegar a quedarse hasta con la mitad del valor de lo producido, algo que los productores agropecuarios no estaban para nada dispuestos a aceptar (Perfil, 2018).

Este conflicto produjo un quiebre en la relación entre el gobierno y *Clarín* que derivó en una lucha de intereses la cual se extendió durante cuatro meses cuando la resolución del gobierno fue derogada por el Congreso Nacional (Amado, 2014). Sivak (La Izquierda Diario, 2016) sostiene que *Clarín* realizó una cobertura del conflicto que no cumplió con el acuerdo al que había llegado con el entonces ex presidente Néstor Kirchner de mostrar poca conflictividad social en las pantallas.

Becerra y Mastrini (2011), sin embargo, centran el foco del conflicto en la sanción de la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en 2009, la cual propone nuevos límites para la concentración de la propiedad de los medios generando una fuerte confrontación entre el gobierno y los grandes grupos de comunicación encabezados por el *Grupo Clarín*.

Amado y Waisbord (2014), por su parte, sostienen que:

No podría determinarse con certeza qué ha sido primero, si la sanción de una ley que redefinió las condiciones de propiedad de algunos medios impulsó el debate, o que la redefinición del lugar social que ocupan los medios informativos ha sido la circunstancia que propició la discusión legal (p. 209).

Lo cierto es que la aprobación de la ley provocó una disputa judicial por la plena aplicación de la norma, que, como se mencionó previamente, repercutió sobre los intereses del grupo. La función de la prensa y particularmente de *Clarín* tomó un inédito interés social. Por un lado los medios comenzaron a percibirse como actores políticos con intereses económicos –sobre este punto Sivak (La Izquierda Diario, 2016) destaca que *Clarín* nunca hace evidente o público su interés privado y en su lugar siempre habla de un interés general, lo cual también puede identificarse con

el estilo de Magnetto-, por otro, se generó una gran polarización en la que cada extremo resolvió estratégicamente qué noticias publicar y con qué enfoque, en función de su posición en el conflicto (Koziner, 2014).

La ley de Servicios de Comunicación Audiovisual N° 26.522 se sancionó en 2009 en el país, en el marco de un período en el que muchos gobiernos latinoamericanos incentivaron importantes ajustes legislativos en el esquema de los sistemas de medios tradicionales. El fin de esta tendencia era promover la pluralidad y la multiplicidad de voces propiciando el terreno para el desarrollo de medios estatales y comunitarios, con el objetivo de equilibrar la concentración de medios así también como la mercantilización de la información (Amado, 2014).

Pero en el caso argentino, la intervención del Estado no se limitó a la implementación de políticas de regulación en busca de un equilibrio de las fuerzas del mercado, sino que en su lugar se desarrolló un sistema dependiente del Estado convirtiéndolo así en el principal financiador y ente de control (Amado, 2014).

La ley reordena la propiedad y administración de las licencias del sistema audiovisual. Menciona cuáles son las obligaciones de los administradores, los límites a la propiedad de licencias así también como cuestiones en torno a regulaciones de contenidos publicitarios y de origen de la producción. Su aplicabilidad es sobre los medios audiovisuales de tecnología radioeléctrica y sus administradores, sin incluir las nuevas tecnologías de convergencia digital. Adicionalmente, se destaca una novedad respecto a la reserva de un tercio del espacio radioeléctrico para las entidades comunitarias y sin fines de lucro, mientras que el resto se divide entre estatal y privado pero sin incluir un detalle de porcentaje establecido para cada caso (Amado, 2014).

Un aspecto interesante que resalta Amado (2014) se trata de la vasta campaña de comunicación oficial la cual se estructuró sobre el eje de la necesidad de la ley desde el enfoque de los derechos de acceso y democratización de la comunicación pública. La comunicación estuvo conformada por campañas publicitarias, actos públicos, encuentros, apoyo de artistas y personalidades, patrocinios artísticos y deportivos, declaraciones y opiniones. Para el año 2009, los principales referentes de la ley contaban con un gran protagonismo en los medios y en las redes.

Pero al mismo tiempo, la autora agrega que esta fuerte preponderancia de mensajes alineados a la ley no dejó lugar para que la opinión pública pudiera ver las posiciones pluralmente debatidas. Las ideas y posturas sostenidas por las empresas mediáticas afectadas por la ley fueron las que no encontraron espacios de difusión así como quienes se encontraban a favor de la ley tampoco asistían a espacios críticos al proyecto. Esto terminó conformando dos posiciones enfrentadas, por un lado quienes veían en la ley una herramienta del gobierno para perjudicar a *Clarín* afectando así a la prensa libre y el pensamiento crítico y por otro quienes identificaban en *Clarín* el gran culpable de muchos problemas que azotaban al país y que su ataque en forma directa, se traduciría en una mejora de la calidad democrática (Amado, 2014).

El periodista Horacio Verbitsky (2010) se preguntaba cómo una relación que se había mantenido en tan buenos términos podía acabar en una confrontación semejante, donde por parte del gobierno de Fernández de Kirchner se utilizaban diferentes herramientas –dentro de las cuales ubica la ley- en contra del grupo mediático. En busca de la respuesta, expuso:

En la Casa Rosada¹⁶ se afirma que Mignetto trató de convencer a Kirchner de que Cristina no podía ser candidata a la presidencia, que pidió ayuda oficial para quedarse con Telecom Argentina, que Cristina se opuso y que el Grupo se lanzó a operar para desleír su gobierno. Fuentes de la conducción del Grupo replican que fue Kirchner quien les propuso que se hicieran cargo de la filial argentina de Telecom Italia, y que Mignetto se rehusó por desconfianza en el gobierno.

Mochkofsky (2012), por su parte, sostiene que la ruptura entre el gobierno de Fernández de Kirchner y el *Grupo Clarín* se produjo por razones de estrategia y cálculo político. Néstor Kirchner -ya siendo ex presidente- intentó perjudicar al grupo mediático en sus negocios e inclusive quiso meter preso a Héctor Mignetto. En el año 2010, luego de la muerte de Néstor Kirchner, Cristina Fernández comenzó a trabajar en la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, una ley antimonopolio, con el objetivo de terminar con la posición dominante de la que gozaba *Clarín*.

¹⁶ Nombre con el que se conoce a la casa de Gobierno argentina. <https://www.caserosada.gob.ar/>

Según la periodista, ninguno de los dos relatos que se estructuraron en torno al conflicto –uno a favor del gobierno y otro a favor de *Clarín*, descriptos por Amado (2014)- refleja la realidad (Mochkofsky, 2012).

Lo cierto es que el debate generado no aportó en absoluto al conocimiento del contenido de la ley por parte de los ciudadanos y corrió el foco de atención del proceso de democratización de los medios. El gobierno invirtió mucha pauta publicitaria argumentando a favor de la ley y en contra de *Clarín* pero sin explicar cómo los valores que promocionaba: diversidad, pluralidad, desarrollo, democracia y trabajo se materializarían en la vida cotidiana. Aún cuando de un total de 166 artículos que componen la ley, solo ocho serían de interés para la ciudadanía ya que el resto trata precisiones técnicas relacionadas a licenciarios y operadores de los medios (Amado, 2014).

El conflicto se redujo a una serie de artículos que afectaban al *Grupo Clarín*, pero es importante señalar que la ley tuvo vigencia para los demás operadores desde su sanción (Amado, 2014).

Guerrero (2014) realizó una investigación en torno a la concentración de medios de comunicación y el resurgimiento de la intervención del Estado en la reforma de los mismos en América Latina. En dicho estudio opinó que si bien en su origen la ley contaba con características progresistas que prometían pluralidad en los medios, así también como en el acceso y control de la propiedad, en la práctica el gobierno de Fernández de Kirchner la utilizó para enfrentar al *Grupo Clarín*.

Este arduo enfrentamiento entre *Clarín* y el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner se extendió hacia el final de su mandato. Sivak (La Izquierda Diario, 2016) agrega que hasta la muerte de Néstor Kirchner (27 de octubre de 2010), el ex presidente mantuvo una conversación con el diario, pero a partir de allí se produjo un quiebre sin posibilidad de retorno. Cristina Fernández asumió la idea del enfrentamiento y la sostuvo hasta el último día en ejercicio de sus acciones, y más allá también.

La asunción de Mauricio Macri (2015-2019) trajo nuevos aires para *Clarín* que, como señala Sivak (La Izquierda Diario, 2016), durante muchos años, y sobre todos los que gobernó Cristina

Fernández, la prioridad del grupo estuvo en subsistir. A partir de aquí, *Clarín* comenzó una nueva fase de expansión respondiendo a su propia lógica de empresa que busca el crecimiento constante. La diferencia es que lo realizó en un contexto mucho más amigable, donde el Gobierno fue más receptivo a esas estrategias.

Los nuevos aires para *Clarín* se materializaron de forma muy rápida cuando, con apenas un mes de gestión de Macri, fue creado el Ministerio de Comunicaciones con el fin de erradicar regulaciones que impidieran mayores niveles de concentración de la propiedad del sector. Permitiendo así que el grupo mediático pudiera dar comienzo a su nueva etapa expansiva (Becerra y Mastrini, 2018).

La lectura que realizan Becerra y Mastrini (2018) al respecto fue que el gobierno de Macri viró la dirección que el gobierno de Cristina Fernández le había otorgado a la política de comunicación, reemplazando el discurso de la democratización de los medios por el desarrollo del mercado y el ingreso de nuevas inversiones. Todo con un objetivo muy claro, beneficiar a los grandes operadores y dentro de esos grandes operadores, al *Grupo Clarín* por sobre los demás.

A fines de 2016, a través de la sanción de un decreto, el gobierno propició las condiciones para la expansión de las telecomunicaciones hacia el sector audiovisual, y del audiovisual hacia las telecomunicaciones. De esta manera fue posible la fusión de Cablevisión –que había sido adquirida por *Clarín* en 2007 durante el último período de la presidencia de Néstor Kirchner- con Telecom -una de las dos empresas de servicios de telefonía que conforman el duopolio del sector, desde que fuera privatizada la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) en 1990, durante la presidencia de Menem (Amado, 2014)-. Gracias a esta fusión el *Grupo Clarín* comenzó a operar en el mercado de las telecomunicaciones (Becerra y Mastrini, 2018).

A partir de este recorrido, se puede observar que los inicios de *Clarín* estuvieron marcados por la escasez de recursos y la necesidad de ayuda del Estado para subsistir (Koziner, 2014). Sivak (La Izquierda Diario, 2016) sostiene que su crecimiento a lo largo de la historia no se reduce solo a ello sino también, en primera instancia, gracias a la astucia de su fundador, Roberto Noble, para entender rápidamente el mundo de la prensa e identificar las oportunidades comerciales de

crecimiento. Luego, cuando la dirección del grupo recae en manos de Héctor Magnetto, el proyecto continúa y en efecto se hace cada vez más grande. Esto explica por qué otros diarios no crecieron lo que creció *Clarín*. El autor agrega que se debe a que Magnetto fue el primer dueño de medios que a principios de los años '80 vislumbró la necesidad de expandirse y bajo ese propósito es como dirigió y dirige la empresa.

A través de los estados contables publicados por el *Grupo Clarín*¹⁷ se pudo acceder a su información financiera. Se realizó un análisis de los datos pertenecientes al período de estudio 2015-2019, el cual se ilustra a continuación.

Tabla 2. Evolución de las ventas netas consolidadas del *Grupo Clarín*. Período 2015-2019

AÑO	GANANCIAS*	VENTAS (porcentaje)
2015	1.884.929.369	41%
2016	2.530.041.832	48%
2017	1.686.091.799	24,4%
2018	-855.985.698	-16,1%
2019	-1.507.321.349	-14,1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los estados contables de la empresa (Grupo Clarín, s.f.)

**Los importes son netos y están expresados en pesos argentinos*

Según se explica en cada uno de los estados contables (Grupo Clarín, s.f.) y tal como lo grafica la Tabla 2, los años 2015, 2016 y 2017 fueron de crecimiento. En los primeros dos años, dicho comportamiento se corresponde a un aumento en la cantidad de clientes abonados al servicio de cable -operado por Cablevisión- y en el caso de 2017 a un aumento en las ventas de publicidad. En 2018 y 2019, por el contrario, se observa un decrecimiento en las ventas el cual generó pérdidas para la compañía.

¹⁷ <https://grupoclarin.com/ir/Estados-Contables>

A partir de lo expresado en el estado contable de 2017, la caída percibida en los dos años que lo siguieron se debe a que el 27 de abril de ese año se constituyó una nueva sociedad destinada a las operaciones de cable y telecomunicaciones, la cual obtuvo el nombre de Cablevisión Holding S.A.¹⁸, quedando conformadas dos sociedades anónimas por separado: Grupo Clarín S.A. y Cablevisión Holding S.A. Los accionistas del Grupo Clarín S.A. mantienen la participación en ambas compañías.

De esta manera, la estructura de Grupo Clarín S.A. conserva los medios periodísticos y de producción de contenidos y Cablevisión Holding S.A. las operaciones de cable, internet y telecomunicaciones –siendo titular de Cablevisión y sus subsidiarias-. La fecha efectiva de escisión ha sido el 1º de mayo de 2017, por lo que a partir de ese mes, Cablevisión dejó de formar parte de las sociedades controladas por el Grupo Clarín dentro de estos balances que han sido analizados.

Como se ha comentado con anterioridad, cuando en 2007 *Clarín* logra llevar adelante la fusión entre las dos principales operadoras del país de televisión por cable -Multicanal y Cablevisión- consolidándose así en líder de la industria, los ingresos provenientes de este sector se convirtieron en los más altos para el grupo. Esto puede apreciarse con exactitud en la Tabla 3 a continuación. En la misma se han expuesto las ventas netas publicadas por el grupo para cada segmento. Queda clara la preponderancia del servicio de TV por cable y acceso a internet, así también como el bajo porcentaje que representa la actividad digital en comparación con la impresa, dato que coincide con el Gráfico 3 donde se expuso la distribución de la inversión publicitaria en los diferentes sectores del ecosistema mediático del mercado argentino (Grupo Clarín, s.f.).

¹⁸ <https://www.cablevisionholding.com/>

Tabla 3. Evolución de las ventas netas consolidadas por segmentos del *Grupo Clarín*. Período 2015-2019

	TV por cable y acceso a internet	Impresión y publicación	Producción y distribución de contenidos	Contenidos digitales y otros	TOTAL
2015					
Ventas netas	20.013.700.000	4.303.392.791	3.601.360.906	760.987.126	28.679.440.823
Porcentaje	70%	15%	12,4%	2,65%	100%
2016					
Ventas netas	30.817.880.601	5.775.760.985	4.899.882.164	1.267.970.949	42.761.494.699
Porcentaje	72%	13,5%	11,5%	3%	100%
2017					
Ventas netas	12.532.919.399 ¹⁹	6.669.117.736	6.560.688.780	1.738.041.611	27.500.767.526
Porcentaje	45,58%	24,25%	23,85%	6,32%	100%
2018					
Ventas netas		7.671.607.141	7.018.153.043	2.049.925.456	16.739.685.640
Porcentaje		45,82%	41,92%	12,26%	100%
2019					
Ventas netas		10.278.919.254	9.498.632.077	2.207.624.871	21.985.176.202
Porcentaje		49,76%	43,2%	10,04%	100%

*Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los estados contables de la empresa (Grupo Clarín, s.f.)
Los importes son netos y están expresados en pesos argentinos*

La división de las empresas fue realizada para que luego tuviera lugar la fusión entre Cablevisión y Telecom –comentada en este mismo apartado- y así poder abarcar el proceso de convergencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones fijas y móviles y distribución de video e internet, que obtiene el nombre de “cuádruple play” (Cablevisión Holding, s.f.). En un comunicado de prensa publicado por el *Grupo Clarín* (2016) se explica que la división interna de sus operaciones de cable y telecomunicaciones estaba sujeta a la obtención de ciertas autorizaciones regulatorias, aprobaciones y consentimientos que incluyen la Comisión Nacional de Valores, Merval (Mercado de Valores de Buenos Aires S. A.) e Inspección General de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires, entre otros.

¹⁹ El importe es el comprendido en el período enero-abril

De esta manera, Cablevisión Holding S.A. quedó conformada en un 41,27% por Fintech - perteneciente al empresario mexicano David Martínez-, un 33% por Cablevisión Holding (*Grupo Clarín*) y lo restante quedó en manos de accionistas minoritarios (Riera, 2017).

Por consiguiente, a continuación se expondrán los datos obtenidos de los estados financieros publicados por Cablevisión Holding.

Tabla 4. Evolución de las ventas netas consolidadas de Cablevisión Holding. Período 2017-2019

AÑO	GANANCIAS*	VENTAS*
2017 (mayo-diciembre)	1.616.204.146	28.399.000.000
2018	47.019.000.000	168.046.000.000
2019	-3.011.000.000	237.024.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los estados contables de la empresa (Cablevisión Holding, s.f.)

**Los importes son netos y están expresados en pesos argentinos*

Tal como se puede observar en la Tabla 4, en 2017 y 2018 se percibieron ganancias pero 2019 ha sido a pérdida. Según los datos obtenidos, ésta se explica principalmente por los resultados negativos de Telecom y por el impacto de la devaluación del peso argentino en la deuda en dólares de la Sociedad. Dicha deuda había sido contraída en 2017 con diferentes entidades de capital extranjero bancarias y prestamistas, para poder efectuar la absorción por fusión de Cablevisión por parte de Telecom. A partir de lo expresado en la documentación, la misma ha sido totalmente cancelada (Cablevisión Holding, s.f.).

1.2. *La Nación*

El diario *La Nación* nació en Buenos Aires el 4 de enero de 1870 como un periódico de y para las clases dominantes. De larga trayectoria, con un estilo tradicional y conservador, desde sus inicios representó la visión de la clase liberal agroexportadora que buscaba consolidar las bases del nuevo Estado (Lalor, 2009; Espeche, 2009).

En su primer editorial, su fundador Bartolomé Mitre reflejaba su intención de hacer un diario que pusiera el acento en lo permanente y no en lo circunstancial, un diario más doctrinario que político (Lalor, 2009).

Desde su fundación *La Nación* se considera, como bien indica su *slogan*, una “tribuna de doctrina” dedicada a interpretar la realidad y entablar un diálogo con las élites políticas y económicas (Sidicaro, 1993).

Horacio Verbitsky, periodista e investigador argentino, describe a *La Nación* como «El único medio confiable para el poder permanente, en cuyas páginas se articulan significativamente los mensajes internos de esa elite y hacia el resto de la sociedad, pensando en el largo plazo y más allá de las personas» (citado por Baschetti, ca. 2015).

Desde su fundación permaneció en manos de la familia Mitre, sucesores de su creador Bartolomé Mitre, ex presidente de la nación, quien fundó el periódico dos años después de terminado su mandato (1862-1868). En 1995, los Mitre dejaron de tener la mayoría accionaria y la familia Saguier, también descendientes, fueron quienes adquirieron el paquete mayoritario. Sin embargo, Bartolomé Mitre (tataranietao del fundador) permaneció como director general hasta su fallecimiento el pasado 25 de marzo de 2020 (Media Ownership Monitor Argentina, 2019g).

Además de la publicación diaria del periódico, el medio edita siete revistas: *Living*, *Lugares*, *¡Hola! Argentina*, *Brando*, *Ohlala!*, *Jardín*, *Rolling Stone* -sobre diferentes temáticas tales como decoración, viajes, *celebrities*, hogar, interés general y música- así también como *LN revista* que acompaña la publicación del periódico los días domingos.

A fines de 1995 lanzó su portal digital lanacion.com.ar.

A razón de su aniversario número 100, en la década de 1970 el diario comenzó a incursionar en ciertas innovaciones como el lanzamiento de LN Revista, -edición que acompaña el diario del domingo- la cual ofició de vehículo para una mayor facturación por publicidad (Baschetti, ca. 2015).

El autor agrega que en una entrevista con Bartolomé Mitre, tataranieta del fundador y quien permaneció en la dirección del diario hasta su fallecimiento el pasado 25 de marzo de 2020 (Media Ownership Monitor Argentina, 2019f), éste argumentó que el periódico siempre busca continuar siendo fiel a su *slogan*, principios y valores manteniendo como prioridad la credibilidad de sus lectores así también como su confianza. Asimismo, busca *aggiornarse*, acomodándose a los tiempos según cada momento (Baschetti, ca. 2015).

Si bien el bagaje en investigación académica en torno a este periódico se alimentó mayoritariamente de su discurso periodístico, posiciones ideológicas y editoriales²⁰, existe un conjunto de acontecimientos y datos que resulta interesante poner de relieve.

Uno de ellos tuvo lugar en el año 1977, cuando el medio -junto a *Clarín* y el periódico *La Razón*²¹- en asociación con el Estado participó de la compra de Papel Prensa S.A., la única empresa del país fabricadora de papel para imprimir periódicos. Este hecho también fue mencionado en el apartado de *Clarín* en la presente investigación.

Según explica Amado (2010), otras empresas mediáticas como es el caso de *Ámbito Financiero* y la *editorial Perfil*, ambas localizadas en la Ciudad de Buenos Aires, cuestionaron el costo preferencial al que acceden tanto *La Nación* como *Clarín* por formar parte de la empresa productora. Este reclamo se acentuó aún más cuando al salir de la convertibilidad, el costo del papel en dólares fue mucho más pesado para las empresas que no gozaban de subsidios, traduciéndose en una desventaja competitiva.

Otro aspecto en donde se acusa a *La Nación*, al igual que a *Clarín*, es en torno a la distribución de periódicos y revistas. Según un artículo publicado por la Asociación de Revistas Culturales

²⁰ Algunas investigaciones en estos campos: Diéguez (2012); Dukuen (2009); Sujatovich (2018); Zunino (2016)

²¹ En el año 2000 *Clarín* compró la mayoría accionaria de la empresa y luego en 2017 fue cerrada (El Litoral, 2017).

(2014), Fernando Ausas, Director del Registro Nacional Integrado de Vendedores y Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines que depende del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, denunció que el mercado de distribución de diarios y revistas se ha convertido en un medio que trabaja bajo las condiciones impuestas por estas dos grandes empresas mediáticas, las cuales distan de ser equitativas y por el contrario las privilegian por sobre los editores independientes. Según asegura Ausas, estos últimos ven afectado su negocio en manos de las exigentes condiciones impuestas por las distribuidoras, que responden a pedidos expresos de *Clarín* y *La Nación*.

Por otro lado, en lo que respecta a la expansión sobre otras unidades de medios, en 1925 la familia Mitre fundó una radio que llevaba su apellido (*Radio Mitre*), la cual sesenta años más tarde fue adquirida por el *Grupo Clarín* (Erbiti, 2015; La Izquierda Diario, 2016).

En 1982, *La Nación* en conjunto con *Clarín* y un grupo de diarios nacionales y locales crearon la Agencia Diarios y Noticias (DyN). Según palabras de Alejandra Fernández Guida (citada por Santachita, 2017), periodista de la agencia, fue fundada con el fin de dar un enfoque profesional a la Guerra de Malvinas²². DyN cesó sus actividades hacia fines del año 2017 (Santachita, 2017; Grupo Clarín, s.f.).

Durante los años '90, también junto a *Clarín*, se conformó la Compañía Inversora de Medios de Comunicación S.A (CIMECO) con el objetivo de incursionar en la comercialización de diarios del interior del país. Luego, en 2008, *La Nación* vendió su parte al *Grupo Clarín* (Media Ownership Monitor Argentina, 2019f).

Alinéandose a una tendencia mundial, *La Nación* fue pionero en Argentina en lanzar su tarjeta de fidelización *Club La Nación*.

Son muchos los periódicos internacionales que, a partir de la caída en las ventas de sus publicaciones impresas, comenzaron a direccionar sus esfuerzos hacia el mantenimiento y

²² Enfrentamiento bélico entre Argentina y el Reino Unido, el cual tuvo lugar entre el 2 de abril y el 14 de junio de 1982. Argentina se proponía recuperar la soberanía de las islas. Este trágico acontecimiento marcaría el final del gobierno de facto de Leopoldo Galtieri (A24.com, 2019).

aumento de suscriptores. Es así que se desarrollaron múltiples estrategias de fidelización alrededor del mundo (Ivaldi et al., 2015).

Un caso de éxito es *The Privilege Card*, la tarjeta de fidelización del periódico británico *The Telegraph*. La misma surgió en 2010 (Reynolds, 2010) con el fin de sumar mejores beneficios a la suscripción, buscando de esta manera aumentar la retención de lectores, así también como los ingresos percibidos por la empresa. El programa brinda acceso a promociones en restaurants, salidas al aire libre, descuentos sobre tarifas de espectáculos y eventos, entre otros (Ivaldi et al., 2015).

Otro plan de fidelización es el impulsado en 2007 (Chief Marketer, 2007) por el norteamericano *The Washington Post* llamado *PostPoints*. A través del mismo, sus miembros pueden ganar puntos que luego se canjean por tarjetas estilo *gift card* para ser utilizadas en tiendas y comercios varios, eventos especiales, viajes así como productos del periódico. Los puntos se obtienen comprando en algún comercio asociado, por el pago automático de la suscripción, participando en actividades de voluntariado ofrecidas por el medio, entre otros (Ivaldi et al., 2015).

A nivel regional, el *Club de Lectores* del diario *El Mercurio de Chile* nació en 2012 como fruto de una alianza con el Banco Santander, con el fin de brindar a los suscriptores una tarjeta de crédito con descuentos en restaurants, tiendas, eventos, etc. (Ivaldi et al., 2015).

En Argentina, en el año 2010, *La Nación* decidió tomar este camino, que ya estaban transitando otras empresas mediáticas alrededor del mundo, y lanzó su propio programa de fidelización al cual llamó *Club La Nación*²³.

Se trata de una tarjeta de beneficios, descuentos y promociones tanto permanentes como ocasionales, que puede ser utilizada en rubros como gastronomía, indumentaria, eventos culturales, actividades recreativas, etc. La misma operaba en sus inicios solo en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores (Gran Buenos Aires), aunque al año siguiente comenzó su expansión hacia el interior del país (Infonegocios, 2011; Ivaldi et al., 2015).

²³ <https://club.lanacion.com.ar/>

Si bien fue en el año 2010 cuando logró masividad, sus inicios se remontan a 1990 con la creación del *Club de Lectores*, el cual solo ofrecía algunos descuentos ocasionales en el rubro espectáculos. En 2001, el programa adoptó el nombre *Club La Nación* y cuatro años más tarde se lanzó la tarjeta, la cual incorporó en ese momento a quienes ya fueran suscriptores de las revistas. En 2009 se mejoró el programa a través de la integración de la tarjeta *Club La Nación Premium* en busca de una oferta más completa de descuentos, así también como de una tarifa de suscripción más elevada. Finalmente en 2010, gracias a una campaña de relanzamiento impulsada por el medio, *Club La Nación* comenzó un período de crecimiento que para el año 2012 ya había alcanzado el millón de suscriptores (Marroquín, 2012; Ivaldi et al., 2015)²⁴.

Al momento de su lanzamiento, quien quisiera obtenerla debía hacerlo a través de la suscripción a cualquiera de las revistas editadas por el medio. A mayo de 2020 el programa continúa vigente, con la diferencia que la tarjeta únicamente se obtiene como parte del paquete más costoso de suscripción digital (Ivaldi et al., 2015; Club La Nación, s.f.).

Por su parte *Clarín*, frente al éxito que demostró el programa *Club La Nación*, montó también su tarjeta de beneficios a la que llamó 365²⁵ (Ivaldi et al., 2015).

Lanzada en 2010, se podía acceder a ella mediante la suscripción al diario *Clarín*, al diario deportivo *Olé*, *Revista* infantil *Genios* así también como agregar a éstos otras ediciones del medio (*Revista Elle*, *Revista Ñ* o *Revista* infantil *Jardín de Genios*, entre otras). Hacia fines de 2014, el programa ya había alcanzado 700.000 suscriptores (Ivaldi et al., 2015).

La tarjeta se presenta en dos versiones: la convencional y la *Plus*. Esta última se diferencia por tener mayores beneficios y descuentos.²⁶

A mayo de 2020 el programa sigue activo, quien desee suscribirse puede hacerlo a través del plan más costoso de suscripción digital, accediendo de esta manera a la tarjeta convencional o bien, combinando el periódico papel con la suscripción digital, donde dependiendo del plan escogido,

²⁴ El dato más actualizado que se pudo obtener indica que hasta el año 2017 se habían fidelizado 800.000 lectores (La Nación, 2017).

²⁵ <https://365.clarin.com/>

²⁶ <https://365.clarin.com/>

se puede obtener cualquiera de las dos tarjetas –siendo siempre aquella que contenga la *365 Plus*, la de mayor precio-²⁷

Ivaldi et al. (2015) demostraron en su investigación acerca de los programas de fidealización recién expuestos que a través de los mismos, ambas empresas mediáticas lograron hacer crecer su volumen de suscriptores tanto como mantener a quienes ya pertenecían dentro de ellos.

Respecto a esto, Fernando Ausas -Director del Registro Nacional Integrado de Vendedores y Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines- plantea un enfoque crítico al sostener que desde 2012 este sistema permitió a ambos periódicos dejar de basar sus ventas en el circuito tradicional de kioscos de diarios a la calle. En este caso eran los propios puestos los que abonaban a los periódicos el porcentaje correspondiente en función de las ventas efectuadas, que al final de la cadena sumaba aproximadamente un 50%. Este panorama cambió sustancialmente ya que, según afirma el Director, ambas empresas entregan al circuito de distribución apenas un 30%, en el caso de *La Nación*, y un 40% en el caso de *Clarín* -los periódicos reciben el dinero por adelantado, dado que las suscripciones se abonan a través de tarjetas de crédito o por domiciliación bancaria-, junto con un listado de las direcciones para su distribución. Si esto se cumple, los periódicos abonan por ese servicio (Asociación de Revistas Culturales, 2014).

Debido a esta modificación en la venta y distribución, aproximadamente mil kioscos de diarios cerraron en el país en 2014. Como contraparte, fue muy beneficioso tanto para *Clarín* y *La Nación* ya que pudieron ajustar sus costos antes absorbidos principalmente por el 45% o 50% que quedaba a cargo de la distribución (Asociación de Revistas Culturales, 2014; Ivaldi et al., 2015).

Luego de que su programa de fidelización haya sido creado y afianzado en el sector, en el año 2015 *La Nación* comenzó a transitar el camino audiovisual a partir del ciclo de entrevistas “Conversaciones”, al que se accede desde la web y del cual formaron parte múltiples personajes del mundo del arte, espectáculos, política, deportes, entre otros. Un año más tarde, en 2016, *La Nación* llevó adelante una apuesta de expansión. Se trató del lanzamiento de su canal de

²⁷ <https://365.clarin.com/>

televisión *LN+* que se ofrece a través del servicio de televisión por cable y a demanda en todas las plataformas y formas de distribución (CAAM, 2016).

En relación al contenido del mismo, el medio lo describe como periodístico y de actualidad, con segmentos de noticieros, programas periodísticos, *lifestyle* (música, cocina), el detrás de escena de producciones periodísticas, documentales e historias humanas (La Nación, 2016b).

La Nación se define a sí mismo como referente de la innovación en medios de comunicación, identificando esta innovación como un importante paso en su evolución como compañía de comunicación (La Nación, 2016b). También Dossiernet (2016) sostiene que, a diferencia de otras plataformas, *LN+* nació con una visión digital y se propuso el camino inverso respecto muchas señales de televisión.

Por otro lado, en un artículo publicado por la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM, 2016), ésta describió la iniciativa como «la adopción de un nuevo lenguaje para una marca editorial con 147 años de vigencia en un país de 200 años», así también como «La transformación radical de una redacción periodística que viene mutando al ritmo de los cambios que exigen las audiencias y plantean las nuevas tecnologías».

Tecnológicamente, *La Nación* llevó la delantera siendo uno de los primeros medios argentinos en experimentar con *streaming* de video en Internet, incluyendo videoanálisis y videocolumnas de sus periodistas, programas a demanda y otros en vivo. A su vez siempre demostró rapidez en la adopción de nuevas herramientas digitales tomando como punto de partida las nuevas formas de consumo de información, cultura y entretenimiento. Puntualmente en lo que respecta a *LN+*, todos sus contenidos serán PPD: Pensados Para Digital, es decir, formatos nacidos en esta era (CAAM, 2016; Dossiernet, 2016).

El lanzamiento de la señal televisiva fue acompañado por un cambio en la edición impresa del periódico, que pasó a tener un formato tabloide de lunes a viernes, reservando su clásico formato sábana para los sábados y domingos (La Nación, 2016b).

En el evento de lanzamiento de esta nueva señal televisiva, Guillermo Rivaben (citado por CAAM, 2016), quien fuera CEO de la empresa en aquel momento, expresaba «Estamos dando un paso muy importante en nuestra evolución como compañía de comunicación al lanzar nuestra primera señal de TV paga para expandir el alcance de nuestro periodismo y contenidos de calidad» (CAAM, 2016).

También Carlos Guyot (citado por CAAM, 2016), Secretario General de Redacción, declaraba «Como líder y referente en innovación, *La Nación* no podía estar ausente de la pantalla televisiva, relevante para los anunciantes y la audiencia, pero esperamos hacerlo con una mirada propia basada en nuestra experiencia digital» y Ernesto Martelli (citado por CAAM, 2016), Gerente de Contenidos Audiovisuales y Digitales, puso énfasis en la construcción de un negocio con visión multiplataforma. (CAAM, 2016).

Por otra parte y con una visión puramente desde el negocio, Gervasio Marques Peña (citado por Dossiernet, 2016), Director Comercial, explicaba que la nueva señal llegó para completar una amplia propuesta de comunicación integral para los anunciantes, la cual incluye el diario, las revistas, el entorno digital, los eventos así también como *Club La Nación*. Junto con destacar que, de esta manera, la propuesta publicitaria de *La Nación* podría traducirse en mayor consumo para las marcas (Dossiernet, 2016).

En cuanto a las magnitudes económicas, solo fue posible identificar los datos publicados por el Media Ownership Monitor Argentina (2019g) de 2017, los cuales exponen que en ese año la empresa registró ingresos por \$4.020 millones de pesos y una utilidad operativa de \$109,6 millones de pesos.

Adicionalmente, para completar dicha información, se realizaron búsquedas en el Registro Público de Comercio, se intentaron localizar los balances de la empresa y también se acudió a entidades como FOPEA (Foro de Periodismo Argentino) aunque sin éxito.

Es importante señalar que *La Nación* es una sociedad anónima de tipo cerrada, que a diferencia del tipo abierta -como es el caso de *Clarín*-, puede mantener sus registros y gestiones de manera confidencial dado que no está regulada por la Bolsa de Comercio (PA Digital, s.f.).

1.3. *El Cronista*

El Cronista es un diario económico que brinda información sobre economía política y finanzas. Fue el primer medio de comunicación argentino en su rubro, fundado en Buenos Aires el 1ro. de noviembre de 1908 por Antonio Martín Gimenez y sus socios Rafael Severino Perrotta, Luis Zambrini y Carlos Liberatore. El diario tenía como fin ser el nexo entre los diferentes actores de la actividad comercial y empresaria del país retratando el quehacer cotidiano y el pensamiento de las fuerzas políticas y económicas de Argentina (Lanzafame, 2008).

Dentro de su edición impresa, además del periódico que se publica de lunes a viernes, *El Cronista* edita cinco revistas: *Apertura*, *Infotechnology*, *Clase*, *RPM* y *PyME* -sobre diferentes temáticas tales como negocios, tecnología, interés general, automóviles y pequeñas y medianas empresas- R. Martínez (comunicación personal, 3 diciembre 2019).

Dentro del ecosistema digital, el medio dispone de su sitio web principal: www.cronista.com así también como los portales de las revistas²⁸.

En lo que concierne a la evolución del periódico a lo largo de la historia, durante la década del '20, el diario pudo crecer y extender sus oficinas a Brasil y Uruguay así también como contar con agentes no solo en todo el territorio nacional sino también en Estados Unidos y Europa (Lanzafame, 2008).

Hasta finales de la década de 1930, fue dirigido por Gimenez y sus socios fundadores. Conforme avanzó la historia, el medio sufrió modificaciones en sus contenidos incluyendo en algunos períodos información de interés general (Lanzafame, 2008).

A mediados de la década del '40, durante la primera presidencia de Juan D. Perón (1946-1952), *El Cronista*, que siempre había tenido un enfoque sobre y hacia los sectores empresarios del país, realizó su primer relanzamiento sumando información sobre otras temáticas como las secciones de política y sociedad (Lanzafame, 2008).

²⁸ <https://www.cronista.com/>

El periódico tenía un formato sábana y contaba con cuatro páginas. Su modelo de ventas estaba basado en la suscripción y así se mantuvo durante los primeros ochenta años, hasta que en 1971, sin dejar la distribución por suscripciones, salió a la venta al público en los puestos de diario durante unos meses aunque sin éxito²⁹ (Lanzafame, 2008). Para ese entonces la publicación ya contaba con una sección de espectáculos, noticias de interés general y un suplemento de deportes (Lanzafame, 2008).

En el año 1976 cuando el periódico es vendido al grupo Sasetru -empresa agroalimentaria argentina que recientemente había incursionado en la compra de medios-, su contenido editorial retornó a la economía como principal temática (Lanzafame, 2008).

En 1977, Rafael Andrés Perrotta, quien ocupaba el cargo de Director del medio y a su vez era hijo de Rafael Severino Perrotta, uno de sus fundadores, es secuestrado, torturado y asesinado por la dictadura militar y al día de hoy figura entre los miles de desaparecidos. Un año más tarde, la dictadura volvió a golpear al diario secuestrando y matando a otro de sus directores, Julián Delgado (Lanzafame, 2008).

Ya de regreso a la democracia, en 1986, el empresario textil Eduardo Eurnekian planeaba conformar un grupo de medios. Para ese entonces era propietario de Cablevisión –principal operadora de TV por cable, que luego en 2007 se fusionó con su competidor Multicanal, en manos de *Clarín*-, y en los años siguientes continuó adquiriendo diferentes medios tales como *Canal Dos* –señal de aire de la ciudad de La Plata-, las radios *América* y *FM Aspen 102*, fundó también una productora de televisión y compró el diario *El Cronista* para participar del segmento de prensa generalista, aunque manteniendo su diferencial económico. A partir de aquí el diario comenzó a sumar páginas, secciones, profesionales y suplementos como Cultural, Espectáculos, Deportivo, Arquitectura, Inmobiliario, Informática, Salud, Video, Life & Fitness, Gourmet, Automotor, Agropecuario Comercio Exterior. Para esta época ya se vendía definitivamente en los kioscos de diarios (Lanzafame, 2008).

²⁹ Recién en la década de 1980 ya se vendía definitivamente en los kioscos de diarios (Lanzafame, 2008).

Entrada la década del '90, se observó un considerable avance desde lo tecnológico, convirtiéndose la redacción de *El Cronista* en la primera del país en contar con una computadora en cada puesto, también las rotativas sumaron color a su tirada. Por sobre todos estos avances, en el año 1994 nació el sitio www.cronista.com, pionero de un medio gráfico en el país (Lanzafame, 2008; El Cronista, 2018b).

Desde mediados de esta década aproximadamente, el diario volvió de a poco a sus orígenes de especialización en economía y negocios (Lanzafame, 2008).

En el año 2000, cuando el país sufría una grave crisis económica y social, que para fines de 2001 terminó con el gobierno de Fernando De la Rúa (1999-2001), el grupo español Recoletos, una empresa que pertenecía al grupo editorial inglés Pearson, editor del Financial Times, adquirió el periódico con el fin de afirmar su crecimiento a nivel global (Lanzafame, 2008).

En esta época, en lo editorial, se completó el camino de retorno a los negocios y también se sumaron las revistas *Apertura*, *Target* e *Information Technology* –sobre temáticas tales como negocios, tecnología, tendencias- así como el agregado de muchos suplementos y secciones tales como *Management*, *IT Business*, y las revistas *Clase Ejecutiva* y *RPM* –especializadas en interés general y automóviles- (Lanzafame, 2008).

En el año 2006 la empresa es adquirida por Francisco De Narváez, empresario y para ese entonces también ocupaba una banca como diputado nacional, a su vez había sido candidato a presidente y a gobernador de la provincia de Buenos Aires. De esta manera, pasó a formar parte de las empresas del Grupo De Narváez. Según informó La Nación (2006), el grupo Recoletos pretendía desarticular su estrategia mediática en América Latina para concentrar sus negocios en España y Portugal.

De Narváez, cuya actividad empresarial se había desarrollado entre los sectores textil y comercial, incursionó en los medios de comunicación en 2005 al convertirse en accionista del *Grupo Uno* –hoy llamado *Grupo América*³⁰, uno de los grupos mediáticos más importantes del país conformado por señales televisivas de aire y cable, radios AM y FM y portales digitales de

³⁰ <https://www.grupoamerica.com.ar/>

noticias; con presencia tanto nacional como provincial- (La Nación, 2006; Grupo América, s.f.; Alfie, 2016a).

Diez años más tarde, en 2016, De Narváez comenzó a desprenderse de los medios vendiendo un 20% de las acciones al grupo Vila–Manzano, a su vez dueños del grupo mediático *América TV* (Alfie, 2016a). En 2017 vendió su parte del Grupo América y en 2018 puso en venta *El Cronista* (Casas, 2018), que a mayo 2020 aún no ha conseguido nuevo comprador.

Respecto a las magnitudes económicas de la empresa, no ha sido posible acceder a estados contables ni a información actualizada del Registro Público de Comercio, ni tampoco fue posible hallar los balances de la empresa. También se acudió a FOPEA donde no se ha podido identificar esta información. El único dato a disposición corresponde al año 2004 e indica un rendimiento anual de 5.000.000 dólares (Dun & Bradstreet, 2004).

Además de la actividad mediática, la empresa dispone de una unidad de negocios dedicada exclusivamente a la organización de eventos³¹, la cual es de las más rentables de la compañía alcanzando un 50%. Estos encuentros apuntan al relacionamiento y se realizan aproximadamente veinte ediciones durante el año abordando temáticas como Finanzas y Negocios. Funciona bajo una modalidad donde se invita a una persona referente de la industria para de esta manera hacer el evento atractivo e incentivar, tanto la inversión de anunciantes que patrocinan el mismo, como la participación de otros oradores a los cuales se les cobra un *fee*.

Los eventos están dirigidos a empresarios y empresarias y, si bien su entrada es gratuita, *El Cronista* se reserva el derecho de admisión ya que, según explica la empresa, de esta manera puede garantizar cierto target, motivo de inversión por parte de los anunciantes expositores. R. Martínez (comunicación personal, 3 diciembre 2019).

Dos de los principales eventos son “Encuentros de los líderes” y el “Premio al CEO” del año. R. Martínez (comunicación personal, 3 diciembre 2019). En la última versión de “Encuentros de los líderes”, que tuvo lugar en la Ciudad de Buenos Aires en noviembre de 2019, disertaron representantes de diversos sectores tales como automotriz, petróleo, laboratorio, consumo, *retail*,

³¹ <http://eventoscronista.com/>

seguros, bancos y energía. Los paneles trataron temas de liderazgo y *management*, así como proyecciones económicas y políticas (El Cronista, 2019). En el “Premio al CEO” se recompensan valores como la excelencia, el desempeño y la capacidad de liderazgo de tres personas que se encuentren ocupando esa posición en una empresa. En su última edición, que también aconteció en el mes de noviembre de 2019 en la Ciudad de Buenos Aires, se entregaron tres premios: CEO innovador, CEO de mayor trayectoria y CEO del año (ADEPA, 2019).

Una limitante que tiene esta unidad es que solo dos personas trabajan en ella, por lo que el medio tiene planeado, de cara a 2021, hacerla crecer invirtiendo en nuevos recursos para poder generar mayor cantidad de eventos anuales. R. Martínez (comunicación personal, 3 diciembre 2019).

La condición de *El Cronista* es la misma que la del diario *La Nación*, ya que se trata de una sociedad anónima de tipo cerrada.

A partir de lo expuesto, podemos apreciar que, si bien las tres empresas mediáticas comparten un punto de inicio en la prensa gráfica, presentan múltiples diferencias que se hacen visibles al recorrer su historia. Estas diferencias podrían ser recolectadas en dos grandes aspectos:

Por un lado, *El Cronista* es un medio de nicho, mientras que *La Nación* y *Clarín* son medios generalistas. Tal y como se puede apreciar en las tablas 5 y 6 a continuación, estos últimos disponen de unas ventas y audiencia mucho mayores a las de *El Cronista*.

Tabla 5. Promedio mensual circulación neta pagada periódicos. Período 2015-2019.

MEDIO	CIRCULACIÓN
Clarín	212.624
La Nación	121.189
El Cronista	39.000

Fuentes: datos facilitados a la investigadora por el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC, 2020), y por El Cronista (2020).

Tabla 6. Promedio mensual audiencia digital. Año 2019.

MEDIO	PÁGINAS VISTAS ³²
Clarín	551.000.000
La Nación	258.300.000
El Cronista	72.000.000

Fuentes: Clarín (2019), La Nación (2020) y El Cronista (2020)

Por otro lado, el desarrollo y la diversificación de las actividades mediáticas en cada caso ha tomado distintos caminos:

- *Clarín* logró convertirse en un grupo infocomunicacional (Becerra y Mastrini, 2017), ya que, además de su expansión hacia nuevos medios gráficos, radiales y televisivos, fue la única empresa mediática argentina en ingresar al mercado de las telecomunicaciones y provisión de internet. Además, a través de canales, repetidoras de señales de televisión,

³² Una página vista es la instancia en la que una página web se está cargando o recargando en un navegador. Las páginas vistas se corresponden a una métrica definida por el número total de páginas que fueron efectivamente cargadas en un navegador web (Support Google, s.f.).

diarios provinciales y la comercialización de portales de noticias, tiene presencia no solo a nivel nacional sino también regional y local.

- *La Nación* decidió ingresar a la televisión recién en 2016 con su canal *LN+*, veintiséis años más tarde que *Clarín*. Según publicó el medio en un artículo dedicado al lanzamiento de la señal, encauzaron su estrategia de crecimiento bajo la propuesta PPD: Pensado Para Digital, la cual tiene como premisa llevar a la pantalla formatos nacidos en la era digital. De esta manera, el medio reafirma su decisión de posicionarse como referente de la innovación en medios de comunicación (La Nación, 2016a).
- *El Cronista* desarrolla la actividad mediática dentro de su estructura sin apelar a la conquista de otros medios.

2. La Publicidad institucional como otra vía de ingresos

2.1. Impacto en los medios argentinos. Período 2009-2019

La Nación realizó un relevamiento de todas las empresas mediáticas que recibieron fondos en calidad de publicidad institucional en la totalidad de los medios (tradicionales y digitales) en el período comprendido entre julio 2009 y junio 2015 (un total de seis años sobre ocho de mandato de Cristina Fernández de Kirchner). Según el mismo, la mitad de la inversión se concentró en quince grupos mediáticos, doce de los cuales fueron identificados por la fuente como oficialistas. El *Grupo Clarín* aparece en la posición número seis, *La Nación* en la diecinueve y *El Cronista* en la treinta y uno (Crettaz, 2015b)³³.

³³ Esta fuente también ha sido utilizada por Amado (2014) en su libro, el cual fue editado por Infocudadana (<http://www.infocudadana.org.ar/>), una organización sin fines de lucro, junto con la siguiente aclaración «El diario *La Nación* procesó los datos que la Jefatura de Gabinete de Ministros ofrece en documentos de formato pdf, lo que

El grupo que gozó del importe mayor en publicidad institucional fue el *Grupo Veintitrés*, el cual no era un conglomerado formalmente constituido (carecía de una empresa holding controlante), sino un entramado complejo de múltiples compañías. Los medios que formaban parte del mismo fueron creados y/o adquiridos durante los gobiernos de Kirchner y Fernández de Kirchner. Hacia enero de 2016, ya con Mauricio Macri como presidente, muchas publicaciones habían cerrado, según explica Crettaz (2016) debido a su modelo de negocios basado en pauta oficial.

Por otra parte los periódicos del grupo: *El Argentino* (de distribución gratuita) y *Tiempo Argentino* no figuran entre los relevados con mayor circulación.

Espada y Marino (2018) analizaron la publicidad institucional distribuida durante el primer semestre de 2015 y aportaron que en ese período las empresas que se ubicaron por debajo del *Grupo Veintitrés* fueron *Grupo América* –dispone de dos periódicos en el interior del país, seis señales de televisión, catorce radios y trece portales de noticias (Media Ownership Monitor Argentina, 2019i)-; *Grupo Indalo* –entre sus publicaciones se encuentra el diario *Ámbito Financiero* de circulación nacional, tres canales de televisión, ocho radios y cinco portales de noticias (Media Ownership Monitor Argentina, 2019h)-; *Grupo Clarín* y *Albavisión* –se compone por dos canales de televisión y cinco radios (Albavisión, s.f.). Entre todos estos grupos se concentró el 33% de los fondos. Luego, las empresas que se ubicaron por debajo de *Albavisión* fueron: *Telefónica* –a través de su marca Movistar³⁴ ofrece servicios de telefonía fija y móvil y en ese entonces también disponía del canal de aire *Telefe*, que a fines de 2016 fue vendido a la

permite ordenar la información por nombre del proveedor publicitario y por monto de la pauta recibida. El documento está disponible en

http://public.tableausoftware.com/download/workbooks/Pauta_Publicitaria_2014?format=html»

Lamentablemente el enlace está fuera de servicio. En otras fuentes no ha sido posible encontrar un detalle exhaustivo de la información y al querer procesar los datos -como se ha realizado en la presente investigación por el período segundo semestre 2016-2019- se identificó una limitante ya que la información correspondiente a esos años se encuentra en formatos complejos de trabajar. Adicionalmente, los medios del *Grupo Veintitres* estaban registrados bajo múltiples razones sociales. A la fecha de realizada la investigación (junio 2020) la mayoría de estas empresas han sido disueltas por lo que serían muy difícil de localizar sin correr el riesgo de no incorporar a alguna/s.

³⁴ <https://www.telefonica.com.ar/>

empresa estadounidense Viacom (Telefónica, 2016); *Grupo Olmos* -edita el diario y canal de televisión *Crónica* como sus medios más populares, también cuenta con ocho portales de noticias, una radio y una revista (Grupo Olmos, s.f.); *Página/12*; *Grupo Telecentro* –ofrece servicio de televisión por cable y conexión a internet³⁵; *Grupo Fascetto* –edita el *Diario Popular* en su versión impresa y digital (Media Ownership Monitor Argentina, 2019j)-. Ni *La Nación* ni *El Cronista* figuran entre los diez grupos más beneficiados relevados por los autores.

Además agregan que durante su último año de mandato, el gobierno de Fernández de Kirchner dejó en evidencia su favoritismo hacia aquellos medios con una línea editorial oficialista, aunque con audiencias regulares que, al igual que mencionó Crettaz (2016), sufrieron graves crisis económicas luego de la asunción de Macri (*Grupo Veintitrés* y *Grupo Indalo*). Otro punto remarcado por los autores es el castigo hacia *Clarín*, quien con grandes audiencias no se ubicó en las primeras posiciones (Espada y Marino, 2018).

Tal como expresó Tenenbaum (citado por Amado y Waisbord, 2014), el reparto de publicidad institucional realizado por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner deja entrever las alianzas del gobierno con grupos mediáticos a los que financiaba y la quita de inversión a quienes lo criticaban.

A continuación se detallan las cinco empresas mediáticas que han sido destinatarias de los mayores volúmenes de publicidad institucional, tanto en prensa impresa como digital, durante el período 2016-2019, bajo la presidencia de Mauricio Macri. En los casos en los que *El Cronista* no se encontró dentro de las cinco primeras posiciones, se indicó su ubicación en el listado.

³⁵ <https://www.telecentro.com.ar/>

Tabla 7. Publicidad institucional en prensa impresa (periódicos) nacional. Gobierno Mauricio Macri, período 2016-2019

MEDIO	AÑO	MONTO*
Clarín	2016 (segundo semestre)	81.166.017,10
La Nación		65.534.486,82
Diario Popular		35.938.553,35
El Cronista		16.557.131,11
Perfil		13.001.978,49
Clarín	2017	68.680.416,41
La Nación		51.259.427,53
Diario Popular		47.136.783,20
El Cronista		23.237.108,50
Perfil		10.996.654,57
Clarín	2018	69.588.118,92
La Nación		52.444.552,81
Diario Popular		34.834.300,28
Ámbito Financiero		22.642.781,03
El Cronista		20.417.705,72
Clarín	2019	76.560.496,62
La Nación		63.112.380,74
Diario Popular		26.987.012,14
Página 12		25.500.779,24
El Cronista		22.171.827,12

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Argentina.gob.ar (2019)

**Los importes están expresados en pesos argentinos a valor nominal e incluyen IVA.*

Tabla 8. Publicidad institucional en medios digitales. Gobierno Mauricio Macri, período 2016-2019

MEDIO	AÑO	MONTO*
Clarín	2016 (segundo semestre)	8.258.127,73
Infobae		5.189.085,07
La Nación		5.133.077,78
El Cronista		1.969.592,37
Perfil		1.539.265
Infobae	2017	26.384.050
Clarín		18.404.004,89
La Nación		16.934.965,95
Perfil		6.118.335
Big Bang News		2.761.825
Clarín	2018	37.639.756,01
Infobae		36.847.850,20
La Nación		33.503.138,19
Perfil		12.785.414,02
Diario Popular		10.735.493,18
El Cronista (puesto 10) ³⁶		826.000
Infobae	2019	34.203.835,36
Clarín		32.696.166,25
La Nación		28.319.567,69
Perfil		15.353.024,50
Diario Popular		5.681.100
El Cronista (puesto 7) ³⁷		1.234.200

³⁶ Inversión recibida durante el primer semestre. En los anexos del segundo semestre no figura el medio.

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Argentina.gob.ar (2019)

**Los importes están expresados en pesos argentinos a valor nominal e incluyen IVA.*

Cabe aclarar que la información correspondiente al primer semestre de 2016 se encuentra publicada en la web institucional del Gobierno Nacional³⁸ en un formato que dificulta su lectura y procesamiento de los datos, por lo que no ha podido ser incorporada en las tablas 7 y 8. En su lugar se recolectó a través de la investigación realizada por Espada y Marino (2018). En la misma los autores afirman que en medios tradicionales el *Grupo Clarín* fue el que lideró el podio y *La Nación* quedó en la cuarta posición. En segundo lugar se encontró el *Grupo Indalo* -dato que sorprende a los autores debido a su línea editorial hostil respecto al gobierno de Macri- y en tercer lugar se posicionó el *Grupo Olmos*, el cual edita el diario y canal de televisión *Crónica* como sus medios más populares –también cuenta con ocho portales de noticias, una radio y una revista (Grupo Olmos, s.f.)-.

El mapa de distribución del gobierno de Macri versus el de Fernández de Kirchner sufrió algunas modificaciones ya que, a partir de lo expuesto en las tablas 7 y 8, se puede observar que *Clarín* lideró la inversión gráfica durante todo el período, seguido por *La Nación* y *Diario Popular*, también estables durante los siguientes años. En este aspecto se puede establecer una relación lógica entre la prioridad en la distribución y la circulación de los periódicos debido a que los tres casos coinciden con lo expuesto en el Gráfico 1 de la presente investigación. A partir de esto se puede inferir que la variable *circulación* ha sido tenida en cuenta al momento de la definición de la estrategia.

Las otras publicaciones que han sido relevadas fueron variando año a año manteniendo siempre a *El Cronista* y alternando entre *Perfil*, *Página/12* y *Ámbito Financiero*.

En lo que concierne a la inversión digital, los datos exhiben un nuevo e importante jugador, *Infobae*, un medio nativo digital que se creó en 2002 (Televisión Pública, 2019) y según el ranking Comscore (2020) -Top 15 Propiedades Multiplataforma (Desktop y Móvil)-

³⁷ Inversión recibida durante el segundo semestre. En los anexos del primer semestre no figura el medio.

³⁸ <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/pautaoficial>

correspondiente al mes de marzo 2020, fue el segundo sitio de noticias más visitado en Argentina luego de *Clarín* y junto a éste rotan el liderazgo a lo largo de los años. A su vez el tercer puesto lo ocupa de forma estable *La Nación* y en las posiciones restantes se observa a *Perfil* junto a diferentes combinaciones de portales donde no siempre se incluye a *El Cronista* entre los mismos.

2.2. *Marco regulatorio*

Otro aspecto relevante es el que concierne al marco legal. Espada y Marino (2018) expresan que en América Latina existen pocos antecedentes de investigaciones que analicen normativas sobre la distribución y el establecimiento de criterios para la administración de la publicidad oficial.

En este terreno, la Argentina carece de una regulación específica, integral y nacional, y según agregan los autores, es una de las grandes deudas de la democracia en este aspecto (Espada y Marino, 2018).

Si bien existe jurisprudencia en materia de regulación y algunos casos puntuales a nivel regional y local, a nivel nacional el marco normativo se conforma por decretos, resoluciones y leyes que regulan la distribución de la publicidad oficial de manera incompleta (Espada y Marino, 2018).

En primer lugar se encuentra la Ley de Ética Pública en cuyo artículo 42 se especifica que:

La publicidad de los actos, programas, obras, servicios y campañas de los órganos públicos deberá tener carácter educativo, informativo o de orientación social, no pudiendo constar en ella, nombres, símbolos o imágenes que supongan promoción personal de las autoridades o funcionarios públicos. (Espada y Marino, 2018)

Por otro lado, en 2009 el Congreso Nacional sancionó una ley llamada “Ley de democratización de la representación política, la transparencia y la equidad electoral” la cual prohíbe que partidos políticos puedan contratar de forma privada espacios publicitarios y establece un sistema de distribución estatal de los mismos. De esta manera, lo que se busca es equilibrar el acceso a todos

y que los recursos financieros no inclinen las oportunidades a favor de unos y en contra de otros (Rabinovich, 2014).

De todas maneras, hay un aspecto importante que no quedó limitado en la ley y puede ocasionar desigualdades. Esto se debe a que el gobierno no dispone de limitaciones en lo que respecta a publicidad institucional al momento de emitir mensajes durante la campaña electoral. Es así que por un lado se buscó controlar la inversión privada para equilibrar el acceso de todas las fuerzas políticas a los medios pero por otro, el hecho de que no se especifique un límite desde la inversión institucional genera que el desequilibrio pueda materializarse por esta vía (Rabinovich, 2014).

A su vez, y en línea con lo expuesto por Rabinovich, Amado (2014), en concordancia con Espada y Marino (2018), agrega que la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual incluye un artículo sobre publicidad institucional el cual establece que «Para la inversión publicitaria oficial el Estado deberá contemplar criterios de equidad y razonabilidad en la distribución de la misma, atendiendo los objetivos comunicacionales del mensaje en cuestión.»

La autora explica que el tema presenta dos problemáticas principales, una de ella se basa en que en su mayoría, el dinero se invierte en propaganda que busca legitimar el gobierno y no comunicar a la ciudadanía, como se expuso previamente.

Por otro lado, la Acción por los Derechos Civiles plantea que:

La publicidad del sector público ha sido utilizada también para promocionar la imagen de funcionarios o candidatos oficiales. Además de constituir una malversación de los recursos públicos, los pagos publicitarios hechos con tales fines se prestan para la asignación abusiva y, en última instancia, afectan la libertad de expresión.

Desde otra perspectiva, la discrecionalidad con que se asigna ese dinero, sin base técnica ni parámetros equitativos, delata que el gobierno nacional «recurre al uso indebido del poder de la publicidad y otras formas de apoyo financiero para interferir directamente en su contenido.»

Luego de las sanciones de la ley de Democratización de la representación política, la transparencia y la equidad electoral y la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual –ambas en 2009-, recién en 2016, el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) publicó el decreto 247 – E/2016 a través de la Secretaría de Comunicación Pública el cual regula diversos aspectos de la publicidad oficial: definición, distribución y control (Espada y Marino, 2018). La misma se deberá llevar a cabo a través de la realización de un Plan Anual de Publicidad Oficial, donde deben ser incluidas todas las campañas publicitarias, reservando un margen del 10% que podrá ser destinado a situaciones excepcionales. A su vez, la Secretaría creó un Registro Nacional de Proveedores de Publicidad Institucional para su asignación.

El artículo 8° del decreto especifica los criterios objetivos bajo los cuales se distribuirá la publicidad institucional:

- Alcance del medio: tomando en cuenta su circulación o audiencia
- Pertinencia del mensaje: en función de la especialización del medio o plataforma y en relación a la audiencia o público objetivo del mensaje
- Zona geográfica: en función que los mismos posean una comprobable cobertura de una determinada zona o región geográfica en la cual se encuentre circunscripta la audiencia o público objetivo del mensaje
- Fomento del federalismo y la pluralidad de voces: en función que los medios o plataformas sean gestionados por organizaciones sociales sin fines de lucro que acrediten debidamente su fin social, que emitan en lenguas de pueblos originarios y/o que emitan en las categorías de baja potencia

La Secretaría de Comunicación Pública establecerá el orden de prioridad de estos criterios; aunque en ningún caso uno de ellos podrá superar el 60% de "la ponderación total de cada campaña" (Alfie, 2016b).

En su estudio, Espada y Marino (2018) exponen que en lo que respecta a publicidad oficial, América Latina tiene un marco de referencia obligado que se corresponde con los principios determinados por la CIDH. Fue en función de estos principios que los autores analizaron el

decreto concluyendo que el mismo presenta diversas falencias, tales como: no establece mediciones estatales para las audiencias, no crea cuerpos técnicos e independientes para su administración, utiliza la pauta como fomento a la producción y no limita su uso en períodos de elecciones gubernamentales.

Si bien esta disposición arrojó luz a un procedimiento que hasta el momento no estaba regulado, el mismo no tiene fuerza de ley.

El Presidente Alberto Fernández –quien asumió el cargo el pasado 10 de diciembre de 2019– expuso, en su primer discurso ante el Congreso de la Nación, cuál es la postura del Gobierno en relación a la publicidad institucional: «(...) vamos a hacer una convocatoria a una mejor calidad institucional en nuestra relación con los medios periodísticos, a través de la reformulación en lo que ha sido hasta hoy el manejo de la pauta de publicidad del Estado» y agregó que se recortarán los montos y en ningún caso la publicidad institucional será utilizada para realizar propaganda del Estado, sino que será reorientada hacia el mejoramiento de la calidad educativa (Página/12, 2019).

3. El muro de pago como nuevo modelo de negocio de la prensa

3.1. Implementación en los medios argentinos

La penetración de los muros de pago en Argentina podría considerarse baja debido a que son apenas cuatro periódicos a lo largo del país los que han optado por esta vía.

El primero en integrar dicha solución fue *Clarín* en abril de 2017, adoptando el modelo *Medido* y habiendo conseguido al cabo de seis meses 50.000 suscriptores. Según informaba el diario en aquel momento, las alternativas de suscripción eran dos, por un lado la más económica que habilitaba al lector el acceso sin límites al portal Clarin.com, a la aplicación móvil y al formato digital de la edición impresa; y por otro lado, el paquete más costoso que incluía, además de lo

propuesto por la primera alternativa, la edición digitalizada de la revista cultural *Ñ* así también como la tarjeta 365 de su programa de fidelización (Clarín, 2017).

Hacia enero de 2020, *Clarín* ya había alcanzado los 260.000 suscriptores y su desempeño fue destacado por el Knight Center for Journalism in the Americas de la Universidad de Texas, Estados Unidos (Clarín, 2020). A lo largo de estos tres años el modelo sigue funcionando bajo dos planes, con la diferencia que ahora el básico solo incluye acceso ilimitado a Clarin.com y a los contenidos de la aplicación móvil y el *Full*, agrega a los ítems del plan básico, la tarjeta 365 y habilita al usuario el ingreso al “Kiosco Clarín” donde se pueden leer todas las revistas que edita el grupo.

Según Ricardo Kirschbaum (citado por Lubianco, 2020), editor general de *Clarín*, la puesta en marcha del muro de pago se demoró mucho y argumentó que no avanzaron antes con su implementación debido al temor a perder audiencia.

Cuatro meses luego del avance de *Clarín*, en agosto de 2017, *La Nación* lanzó su muro de pago (Lubianco, 2020) también bajo el modelo *Medido*.

A junio de 2019, el periódico ya había alcanzado los 200.000 suscriptores digitales (Del Río, 2019). Las opciones que brinda *La Nación*, también se dividen en dos, por un lado un plan base que incluye acceso ilimitado a Lanacion.com.ar y revistas digitales, acceso a notas exclusivas y a la edición impresa en pdf y revistas y por otro lado, un plan completo que además de todo lo englobado en el plan base, le otorga al suscriptor la tarjeta *Club La Nación* de su programa de fidelización (La Nación, s.f.).

Ernesto Martelli³⁹ (citado por Nalvarte, 2017), quien en ese momento se desempeñaba como Gerente de Contenidos Digitales y Audiovisuales en *La Nación*, comentaba que a partir de la integración del muro de pago el foco estaba puesto en aumentar el volumen de suscriptores. Para

³⁹ Desde marzo 2019 y al momento de recolectada la información (junio, 2020) ocupa el cargo de Director de Innovación.

esto, el diario comenzó a realizar mejoras en la gestión de sus contenidos buscando así lograr un diferencial que haga crecer sus audiencias digitales.

Ambos medios formaron parte del Laboratorio de Suscripciones GNI LATAM, un proyecto de ocho meses propuesto por el Google News Initiative (GNI), la filial para las Américas de la Asociación Mundial de Editores de Noticias (WAN-IFRA), y la consultora Mather Economics, cuyo objetivo principal es ayudar a los medios a transformar y mejorar sus planes de suscripciones digitales (Nafría, 2019).

Gabriel Dantur (citado por Nafría, 2019), Director de Negocios de *La Nación*, expresó que el modelo de negocio ideal, que permite la supervivencia del periódico, es el que pusieron en marcha desde la implementación del muro de pago y asegura «No concebimos la existencia de *La Nación* como un medio periodístico sin un modelo claro de suscripciones digitales». El mismo les permite dividir los ingresos en dos partes iguales, por un lado aquellos provenientes de los lectores –a través de las suscripciones, fundamentales para el futuro del periódico- y por otro de parte de los anunciantes.

Otro detalle destacado por Dantur es que considera que el desempeño de las suscripciones recae en su totalidad en manos del medio, mientras que el desempeño de la publicidad suele variar, en parte, según ciertas condiciones externas del mercado que el periódico no puede controlar.

Respecto al cómo convertir un lector en suscriptor, el director explica que uno de los factores clave es brindar una propuesta de valor que resulte clara y atractiva. Luego, trazando una comparativa entre el diario papel y los contenidos digitales, expresó que mientras el papel «era para todo el mundo», las suscripciones digitales se diferencian gracias a su posibilidad de segmentación.

También describió la estrategia que encabeza el periódico destacando dos elementos principales: el contenido y *Club La Nación*. En relación al primero explicó que se valen de ciertas métricas para conseguir conocer al lector en pos de ofrecerle contenidos que le resulten relevantes y así se afiance la relación medio-lector, respecto al segundo se busca que los beneficios económicos percibidos por el usuario sean mayores al precio de la suscripción.

A su vez Dantur comentó de qué manera entiende el desafío de la suscripción digital diciendo que no se trata únicamente de generar contenidos que los lectores necesitan ver sino conseguir que sean vistos los contenidos que fueron generados por el medio.

Dentro de las Predicciones 2020 recolectadas por el Nieman Lab (<https://www.niemanlab.org/>)⁴⁰, una iniciativa que publica qué piensan aquellos expertos en periodismo y medios digitales sobre el futuro de esta profesión, Josh Schwartz (s.f.) comenta, que ciertos modelos de muro de pago permitirán a los medios pensar cómo los diferentes contenidos contribuyen al negocio, para así atraer nuevos lectores y suscriptores y profundizar en la relación con ambos. De esta manera, para un óptimo funcionamiento, el desafío será combinar los contenidos con el producto y los datos con el fin de alinear el modelo al comportamiento de los usuarios.

En una posición completamente distinta a la de *Clarín* y *La Nación* se ubica *Infobae*, un medio nativo digital fundado en 2002 por Daniel Hadad, periodista y empresario de medios, quien también creó dos estaciones de radio y una señal de televisión de noticias, pero ha decidido desprenderse de los mismos para abocarse en su totalidad al portal digital (Televisión Pública, 2019). Según el ranking Comscore (2020)⁴¹ correspondiente al mes de marzo 2020, fue el segundo sitio de noticias más visitado en Argentina, y según el ranking Alexa (2020)⁴² del mes de mayo 2020, el primero.

En una entrevista, Hadad (Televisión Pública, 2019) manifestó la postura del periódico en torno al muro de pago, mencionando que *Infobae* es un medio rentable sin la necesidad de cobrar por su uso ya que su modelo de negocio, basado en la publicidad, lo hace sustentable.

En palabras de Rodrigo Bonilla, Director de Américas de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA) (citado por Nalvarte, 2017), muchos diarios de la región se decidieron finalmente a dar el paso tras no poder sostener el negocio digital únicamente bajo los ingresos provenientes de la publicidad. Además, agregó que tras haber realizado y probado

⁴⁰ Una organización que se propone entender cómo será el futuro del periodismo en la era de Internet

⁴¹ Top 15 Propiedades Multiplataforma (Desktop y Móvil)

⁴² Top Sites in Argentina

diferentes estrategias con el fin de optimizar los ingresos publicitarios, las empresas mediáticas han resuelto que los ingresos deben provenir de parte de los lectores.

Otro elemento que destacó Bonilla es el hecho de que ambos periódicos –*La Nación* y *Clarín*– hayan dado el paso de manera conjunta y coordinada en un comité digital junto con la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). En esta línea expresó también la importancia de que los medios no se consideren competidores entre sí en el mundo digital ya que su verdadera competencia se materializa en las grandes plataformas tecnológicas como Google y Facebook (Nalvarte, 2017).

Respecto a esta cuestión, Hadad (Televisión Pública, 2019) adopta otro punto de vista al argumentar que no considera que plataformas como Google sean enemigas de los medios por obtener un rédito económico a partir de los contenidos periodísticos que éstos generan, sino que por el contrario, prefiere considerarlas aliadas. Según explica el CEO y fundador de *Infobae*, si se realiza un uso inteligente y estratégico de los datos de los usuarios junto con indicar correctamente las palabras claves, Google, valiéndose de esta información y combinándola con sus algoritmos, ubicará la nota en una mejor posición dentro de sus resultados de búsqueda, aportándole más tráfico al sitio. Esto resultará en mayores audiencias para los anunciantes y por ende mayor volumen de inversión publicitaria para el medio.

Al año siguiente del lanzamiento de *Clarín* y *La Nación*, en febrero de 2018 se unió a la modalidad de muro de pago *La Voz*, periódico de larga trayectoria –fundado en 1904 (Media Ownership Monitor Argentina, 2019c)- oriundo de la provincia de Córdoba y perteneciente al *Grupo Clarín* (Lubianco, 2020). Según expresó el medio en un artículo comunicando la noticia, la innovación es parte de un proceso de reconversión tecnológica y de los productos que el medio ofrece a sus lectores y anunciantes (La Voz, 2018).

El modelo seleccionado es una combinación entre la modalidad *Medido* y *Freemium*. Brinda diferentes planes de suscripción, donde los más costosos son los que incluyen su tarjeta de fidelización *Club La Voz*⁴³.

Carlos Jornet (citado por Lubianco, 2020), Director Periodístico de *La Voz*, comentó que a raíz de una desinteligencia interna no pudieron implementar la solución cuando lo tenían programado, pero aprovecharon la oportunidad para desarrollar internamente una solución tecnológica que luego se convirtió en una nueva oportunidad de negocio ya que otros periódicos de la región la están utilizando.

Luego de dos años de funcionamiento del sistema, el diario cordobés alcanzó los 23.500 suscriptores digitales. Aunque, según explica Jornet, los ingresos principales aún provienen de la versión impresa del periódico. En base a las proyecciones de la empresa, esta situación debería revertirse hacia el año 2023 cuando el negocio digital sea el sustento prioritario de *La Voz* (Lubianco, 2020).

Uno de los periódicos argentinos que contrató los servicios de *La Voz* –a través de la empresa Wyleex⁴⁴, creada con el fin de comercializar esta solución tecnológica- para abrir su camino en suscripciones digitales fue *La Gaceta de Tucumán*, que comenzó a operarlo en julio de 2019 (Lubianco, 2020).

El periódico tucumano, alineado a *La Voz*, también optó por un modelo que combina los modelos *Medido* y *Freemium* y en sus diferentes opciones de suscripción brinda su tarjeta de fidelización *Club La Gaceta*⁴⁵.

En el caso de *El Cronista*, el medio planea probar este sistema en el año 2021. Actualmente se halla evaluando diferentes variables como qué sucede con los usuarios cuando se encuentran con un paywall, sobre todo acostumbrados a no tener que dejar ningún dato ni pagar por el contenido. Una de las preguntas que aún deben responderse es si el usuario pasaría automáticamente a otro

⁴³ <http://club.lavoz.com.ar/>

⁴⁴ <http://wyleex.com/>

⁴⁵ <https://club.lagaceta.com/>

medio o si estaría dispuesto a suscribirse para poder acceder a las noticias ilimitadamente. R. Martínez (comunicación personal, 3 diciembre 2019).

Relevando qué opinan los expertos en torno a esta solución, Álvaro Triana (citado por Nalvarte, 2017), Director de Innovation Media Consulting, remarcó que por mucho esfuerzo que realicen los medios, el 70% del volumen de ingresos provenientes de publicidad digital a nivel global, queda en manos de Facebook y Google.

A su vez, y al igual que en el resto del mundo, en Latinoamérica, los ingresos de fuentes digitales representan una pequeña porción del total de ingresos de la prensa (Nalvarte, 2017).

Por otra parte, Andrés D'Alessandro (citado por Lubianco, 2020), Director Ejecutivo de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), graficó como paradójica la situación que vive la prensa impresa y la digital. Mientras la primera decrece, la segunda aumenta cada vez más pero sin poder llegar a sustituir, en términos económicos, la pérdida que genera la edición papel.

3.2. ¿A qué desafíos se enfrenta?

Si bien los índices de bajas en las ventas de periódicos tradicionales, así como los ingresos publicitarios provenientes tanto de esta vía como de medios digitales es una tendencia detectada hace ya varios años, gracias a estudios realizados entre el 2014 y el 2016 –Marcos Recio et al., 2014 y Campos-Freire et al., 2016- se pudo conocer cómo se percibía la situación de la prensa impresa y la digital por parte de referentes de la industria mediática latinoamericana. A la vez que se reconocía cierto grado de crisis de modelo, sobre todo en la versión papel, no se identificaba el surgimiento de nuevas alternativas para paliar la pérdida de ingresos. En lo que respecta a la opción de implementación de muros de pago, según la investigación de Marcos Recio et al. (2014) parecía no responder a estas necesidades, mientras que los resultados del Barómetro (Campos-Freire et al., 2016) lo ubicaban en torno al 50% de interés.

En esta línea, el Digital News Report del año 2017 relevó que la corriente de pago por las noticias había comenzado a crecer considerablemente a nivel global.

Un dato interesante que fluctúa a lo largo de los diferentes informes de esta edición es la reacción de los públicos más jóvenes frente al pago por las noticias. Mientras en 2013 y 2014 el panorama era alentador, desde el 2017 la perspectiva cambió y este público tan interesante, ya que en él se incluyen personas nativas digitales que nunca han tenido contacto con periódicos papel, pareciera no responder positivamente. Los investigadores encuentran en la industria mediática la responsabilidad de no ser capaz de atraerlos y convencerlos en combinación con el desgaste en la relación editores-lectores. A esto se suma el hecho de que estos públicos no priorizan este tipo de suscripción, sino que prefieren pagar por contenidos relacionados al entretenimiento.

Schwartz (s.f.) agrega que la suscripción es un acto de lealtad y los lectores necesitan de alguna manera desarrollar primero esa lealtad hacia un medio para luego sentir la necesidad de pagar por sus contenidos.

Casualmente, o quizás no tanto, 2017 también fue el año en que los dos periódicos más importantes del país –*Clarín* y *La Nación*– decidieron avanzar en la implementación de un muro de pagos. Pasados tres años, solo otros dos periódicos provinciales los siguieron en la tendencia – *La Voz* y *La Gaceta de Tucumán*–, uno de los cuales pertenece al *Grupo Clarín*. Es decir, en este breve lapso, el muro de pago no pareciera que en Argentina fuera a convertirse en una solución masiva y autónoma y tal como expresa el Digital News Report (Newman et al., 2019), podría funcionar como componente de una estrategia más completa. Díaz-Noci (2019) también agrega que otra cosa por resolver es la conveniencia de diversificar las fuentes de ingresos ya que ninguno de los modelos –de muro de pagos– pareciera ser la salvación.

A su vez, otro componente que también coincide con las ediciones del Digital News Report, es que en todos los casos argentinos, los periódicos son tradicionales, de larga trayectoria y tienen un muy buen posicionamiento de marca, aunque algunos a nivel nacional y otros regional.

Si bien hace algunos años esta solución parecía no tener futuro porque se pensaba que exigir un pago ahuyentaría a la audiencia, reduciría los lectores, limitaría las visitas y alejaría las

inversiones publicitarias (Marcos Recio et al., 2014), lo cierto es que, tal como se puso de relieve en este apartado, el muro de pago está funcionando para algunos editores con determinadas características.

A medida que vaya avanzando y se conozca mejor su recepción por parte de los lectores y de los medios, se podrá obtener una idea más acertada respecto a si podría funcionar para periódicos más pequeños que no cuentan con grandes equipos de desarrollo tecnológico ni grandes audiencias. O si solo podría funcionar bien para los más grandes, -como *Clarín* y *La Nación* en Argentina-, o para medios muy especializados como los de información económica, donde el lector puede estar dispuesto a pagar por unos contenidos muy exclusivos (Díaz-Noci, 2019).

Capítulo IV. Conclusiones

Realizar un recorrido a lo largo de la historia de estos tres medios nos sitúa en sus realidades y nos permite identificar puntos en común y diferencias.

Hemos podido comprobar que el mercado mediático argentino se alinea a la tendencia global de la caída en las ventas de periódicos en su versión papel, comportamiento que afectó a las tres empresas mediáticas a lo largo del período de estudio trabajado. Este fenómeno trae aparejado una desinversión de publicidad, debido a que el periódico fue perdiendo protagonismo como fuente de noticias en manos de nuevos medios y nuevas formas de consumo que desembarcaron con la revolución digital.

Es así que, aunque los importes de inversiones publicitarias que se han expuesto sean mayores cada año, en comparación al año anterior, se trata de una desinversión ya que Argentina presenta altos volúmenes de inflación interanual. Esta situación de inestabilidad complejiza las planificaciones de campañas publicitarias y reduce sus presupuestos.

En lo que respecta a las inversiones en el sector digital, se ha puesto de relieve que han sido las más bajas de todos los segmentos durante los cinco años estudiados –se incluyeron además: televisión, radio, prensa gráfica y vía pública- e inclusive el sector digital fue el único en el que se detectó un decrecimiento en el año 2018. Habiendo identificado este comportamiento, resulta difícil imaginar que el mismo se vaya a revertir en el corto o mediano plazo y las inversiones en digital escalen superando ampliamente a los demás segmentos.

En torno al desarrollo de cada una de las empresas, se puede afirmar que ha sido muy diferente desde su fundación a nuestros días, lo que hace que la situación en la que este fenómeno los encuentra difiera entre caso y caso.

Desde su fundación en 1945 *Clarín* se caracterizó por una constante expansión de su negocio, que lo llevó desde su nacimiento en la prensa impresa, a la conquista de todos los sectores disponibles en el ecosistema mediático, y más allá también. Fue así que comenzando por la radio,

siguiendo por la televisión de aire, televisión por cable, internet y telefonía fija y móvil se encuentra presente y operando en todos ellos. Su crecimiento no hubiese sido posible sin el apoyo de los gobiernos que se sucedieron a lo largo de la historia. Su objetivo de expansión lo llevó a cosechar relaciones con gobiernos democráticos y dictatoriales por igual.

La Nación, con setenta y cinco años de ventaja sobre *Clarín* -siendo que fue creado en 1870-, mantuvo su actividad mediática principal en la prensa gráfica prácticamente durante toda su historia. A excepción de la compra de la única fábrica de papel para periódicos, Papel Prensa, para lo cual, como se comentó previamente, se alió con *Clarín*, el diario *La Razón* y el gobierno militar de aquel entonces. Fue recién hacia el año 2016 que lanzó un canal de televisión por cable propio ampliando su oferta mediática tras la conquista del sector audiovisual.

Aquí se puede ilustrar una gran diferencia en torno a cómo cada una de estas empresas incursionó en este área. Mientras que *Clarín* lo hizo a través de la compra de un canal estatal –Canal 13- cuando éste fue licitado en 1990 durante el incipiente período de privatizaciones, *La Nación* lo creó bajo un desarrollo y marca propios.

El Cronista, sin incursionar en el crecimiento hacia nuevos sectores en medios de comunicación, desarrolló una historia focalizada en la prensa impresa especializada en el área de los negocios. En diferentes oportunidades ha ido incorporando contenido de interés general pero siempre bajo su línea económica.

Mientras que los directivos y dueños de *Clarín* y *La Nación* se mantuvieron dentro del núcleo familiar de quienes hayan sido sus fundadores –Noble en el caso de *Clarín* y Mitre-Saguier en el caso de *La Nación*- *El Cronista* ha sufrido múltiples cambios en este aspecto. Por un lado siendo víctima de la última dictadura militar, que secuestró y mató a dos de sus directores, y por otro, siendo adquirido por diferentes empresas y empresarios de los medios de comunicación. Estos cambios en su estructura directiva pueden guardar relación con cómo se llevó a cabo su crecimiento empresarial.

Tras la investigación realizada con el fin de identificar la existencia de fuentes alternativas de ingresos en los tres medios, hemos descubierto que durante la primera década del siglo XXI, a

medida que la circulación de los periódicos descendía y tomando como referencia las tendencias globales, *La Nación* dio un paso muy importante en lo que en los años venideros se convertiría en una nueva fuente de ingresos para la empresa, su programa de fidelización *Club La Nación*. Si bien existían este tipo de programas en otras industrias, fue innovador en el campo de los medios de comunicación y un punto interesante es que se estructuró desde un sistema ya existente como es la suscripción. A través del programa el periódico potenció la venta de sus productos –en primera instancia diario y revistas y luego el portal web-, lo cual lo ayudó a fidelizar a sus lectores así como a conquistar nuevos. Además de significarle un incremento en los ingresos, le permitió tener más y mejores oportunidades para ofrecer sus audiencias a los anunciantes.

Debido a su éxito y para no perder ventaja, quien primero lo siguió fue *Clarín* y luego demás medios no tardaron en replicar el modelo. Fue así que al cabo de algunos meses comenzaron a aparecer los equivalentes de *Club La Nación* para diferentes publicaciones a lo largo del país.

Tanto *La Nación* como *Clarín* se valieron de este recurso para afianzar aún más su posición de liderazgo y aumentar sus ingresos, por un lado asegurándose el pago de los suscriptores y por otro absorbiendo el porcentaje de ganancia que antes obtenían los kioscos de diarios.

Un punto interesante a destacar de esta estrategia es que si bien en un principio estaba sujeta a la suscripción de las ediciones impresas –diarios y revistas-, luego fue adaptada a la suscripción digital. Es decir que el hecho de que la táctica haya nacido para dar solución a una problemática en un sector -en este caso sería el de la prensa impresa-, no significa que se limite solo a eso, sino que bien puede moldearse para también funcionar en otro sector, como fue el caso de la prensa digital, y seguir respondiendo a los dos en simultáneo. De esta manera podemos situar a esta estrategia en ambas áreas.

El Cronista, sin embargo, no desarrolló un programa de fidelización. Para hacer frente a la desinversión en publicidad planifica potenciar su unidad de negocios de eventos, muy rentable para la empresa, y así aumentar su facturación.

Otro punto de encuentro entre *La Nación* y *Clarín* es que lanzaron sus sistemas de muro de pago en sus respectivos portales online y que, tal como han expresado en cada caso, está dando buenos resultados a ambos por lo que podemos también considerarlo como una fuente extra de ingresos.

Sería enriquecedor para una futura investigación acceder a las características del público que se encuentra pagando por las noticias en Argentina. Si se corresponde con los lineamientos del Digital News Report en sus diferentes ediciones (Newman, 2012; Newman y Levy, 2013 y 2014; Newman, Levy y Nielsen, 2015; Newman et al., 2016, 2017, 2018 y 2019) -los cuales expresan que quienes pagan por las noticias online son lectores ya fidelizados desde el periódico papel y que los más jóvenes no estarían dispuestos a pagar por contenido que pueden obtener gratuitamente-, entonces la solución corre el riesgo de tener una fecha de caducidad. Para que esto no suceda, las empresas mediáticas argentinas se encuentran ante un gran desafío: conquistar nuevas generaciones de lectores que no provengan del diario papel. Para esto es de suma importancia recolectar lo que explicaba Schwartz (s.f.), acerca de que la suscripción es un acto de lealtad y el primer paso está en desarrollar esa lealtad desde los lectores hacia un medio para que luego sientan la necesidad de pagar por sus contenidos.

Díaz-Noci (2019) también repara en este tópico expresando que si los medios tradicionales no encuentran una alternativa para mantener su negocio y estructura, podrían ser reemplazados por medios nativos digitales. En el caso argentino, una posible amenaza de medio nativo digital podría ser *Infobae*, que ha conseguido una posición dominante en los rankings de audiencia digital y ofrece sus contenidos de forma gratuita.

A partir de lo analizado, situaremos el modelo de negocio del muro de pago como propio del sector digital.

Gracias a la vasta información financiera que se pudo obtener de *Clarín*, se ha puesto de relieve que más de la mitad de su facturación proviene del servicio de televisión por cable. A partir de esto podríamos llegar a pensar que la preocupación por buscar un nuevo modelo de negocio alternativo para la prensa no estaría dentro de sus prioridades. Pero a pesar de ello, como hemos mencionado, la empresa sí ha incursionado en el desarrollo de otras vías de ingresos -programa

de fidelización y muro de pago-. Quedaría pendiente entender, y podría ser un aporte significativo al estudio de los modelos de negocio de la prensa argentina, que futuras investigaciones estudien por qué lo realiza. Una posible respuesta podría ser para no perder su posición dominante y de liderazgo en el mercado.

A partir de estos indicadores entendemos que la crisis de modelo no afecta a los tres medios por igual y esto se debe a que la estructura empresarial de cada uno de ellos es diferente. *Clarín* se expandió hasta convertirse en un conglomerado infocomunicacional cuyo principal caudal de ingresos proviene de la televisión por cable; *La Nación* desarrolló su canal propio de televisión, aunque no pudimos obtener un detalle de qué actividad le genera más ingresos; por último *El Cronista* no ha diversificado su actividad mediática hacia otros sectores y si bien tampoco pudimos obtener un detalle de sus ingresos, sí hemos tomado dimensión acerca del potencial de la empresa para escalar en otros segmentos, como es el caso de los eventos.

Uno de los objetivos de la presente investigación planteaba la posibilidad de identificar la existencia de modelos alternativos de financiación aplicables a los tres periódicos. Respecto a *Clarín* y *La Nación* pudimos demostrar que disponen de las herramientas para hacerle frente a la crisis al haber articulado un programa de fidelización e implementado el muro de pago, ambos como vías de ingresos adicionales a la publicidad para el sustento de sus negocios. Como *El Cronista* no ha incursionado en ellos, podríamos pensar que pueden funcionar como opciones e inclusive se puede valer de la experiencia de los periódicos que ya lo han implementado en el país –recordemos que *La Voz* y *La Gaceta de Tucumán* también trabajan ambos modelos-.

Distinto es el caso de la publicidad institucional donde pudimos observar que, recibir inversión estatal en calidad de pauta oficial, puede estar sujeto a si la línea editorial del periódico es coincidente o no con el gobierno de turno. Si bien opera como fuente de ingresos adicional, tanto para la prensa impresa como para la digital, ésta no requiere de un desarrollo interno por parte de los medios. Dentro de los datos que pudimos analizar, los tres periódicos se han visto más beneficiados por la inversión recibida durante el gobierno de Macri que durante los gobiernos de Fernández de Kirchner.

Un aspecto a destacar en este terreno es la falta de una regulación específica, integral y nacional en Argentina. Según la información recabada, a nivel nacional el marco legal está conformado por decretos, resoluciones y leyes que regulan la distribución de la publicidad oficial de manera incompleta (Espada y Marino, 2018).

Consideramos que el estudio de empresas mediáticas con distintas características entre sí nos permite entender que aunque hayan nacido en contextos y momentos históricos diferentes y se hayan desarrollado bajo múltiples y diversas estrategias de crecimiento, también pueden encontrarse con las mismas problemáticas sin quedar exentos de ellas.

Las respuestas frente a estas problemáticas pueden ser coincidentes o no, pero siempre cada cual deberá analizar cuál sería su mejor alternativa ya que parece no existir una fórmula de éxito aplicable a todas por igual. Así como tampoco pareciera que una sola estrategia baste, sino más bien se precisa una combinación de diversos componentes.

Bibliografía

Adlatina. (2019, enero 4). *En la Argentina, la inversión en medios durante 2019 crecería menos que la inflación*. Recuperado de <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/en-la-argentina-la-inversi%C3%B3n-en-medios-durante-2019-crecer%C3%ADa-menos-que-la-inflaci%C3%B3n>

Aizenberg, L., Del Valle, F. y Singer, C. (2015, junio). *Diversifica y reinarás*. Revista Fibra. Recuperado de <http://papel.revistafibra.info/diversifica-y-reinaras/>

Albavisión. (s.f.). *Albavisión en Argentina*. Recuperado de <http://www.albavision.tv/argentina>

Alexa. (2020, mayo). *Top sites in Argentina*. Recuperado de <https://www.alexa.com/topsites/countries/AR>

Alfie, A. (2016a, abril 14). *Vila y Manzano compraron parte de El Cronista Comercial*. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/vila-manzano-compraron-cronista-comercial_0_Ey_CN4KJb.html

Alfie, A. (2016b, agosto 24). *El Gobierno regula la distribución de la publicidad oficial*. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/Gobierno-regula-distribucion-publicidad-oficial_0_r1MQGPjq.html

Amado, A. (2010). *La palabra empeñada: Investigaciones sobre medios y comunicación pública en Argentina* (1ª ed.). Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.

Amado, A. (2014). La cuestión de los medios (o los medios en cuestión). En A. Amado (Ed.), *La comunicación pública como espectáculo: relatos de la Argentina del siglo XXI* (p. 289-343). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

Amado, A. y Waisbord, S. (2014). Periodismo partido al medio. En A. Amado (Ed.), *La comunicación pública como espectáculo: relatos de la Argentina del siglo XXI* (p. 209-288). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

Anino, P. (2019, septiembre 1). Argentina: cuatro claves para entender la crisis y la megadevaluación. *La Izquierda Diario*. Recuperado de <http://www.laizquierdadiario.com/Argentina-cuatro-claves-para-entender-la-crisis-y-la-megadevaluacion>

Argentina.gob.ar. (2019). *Pauta oficial: Distribución del presupuesto asignado a pauta oficial para cada ejercicio*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/pautaoficial>

Asociación de Entidades Periodísticas [ADEPA]. (2019, noviembre 22). El Cronista premió al CEO del año. Recuperado de <http://adepa.org.ar/el-cronista-premio-al-ceo-del-ano/>

Asociación de Revistas Culturales. (2014, octubre 14). *Ausas “En estos dos años se ha profundizado el oligopolio por parte de Clarín y La Nación en todo el circuito”*. Recuperado de <http://revistasculturales.org/ausas-se-ha-profundizado-el-oligopolio/>

A24.com (2019, agosto). *Guerra de Malvinas: resumen, causas y detalles sobre lo ocurrido*. Recuperado de https://www.a24.com/judiciales/guerra-de-malvinas-02092019_Hyxx_giHH

Baschetti, R. (ca. 2015). *El diario La Nación*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/32274541/el-diario-la-nacion-roberto-baschetti>

Becerra, M. (2011). Quid pro quo. La publicidad oficial en la Argentina y sus múltiples facetas. *Poder Ciudadano*. Recuperado de <http://poderciudadano.org/wp/wp-content/uploads/2011/12/InformeFinalPublicidadOficiaArgentina20111.pdf>

Becerra, M. (2014). Vasallos y mecenas: el sistema de medios argentino como mercado protocapitalista. En A. Amado (Ed.), *La comunicación pública como espectáculo: relatos de la Argentina del siglo XXI* (p. 336-343). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

Becerra, M., y Mastrini, G. (2007). Presente y tendencias de la concentración de medios en América Latina. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación*, 12(22), 15-40. Recuperado de <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3666>

Becerra, M., y Mastrini, G. (2011). Estructura, concentración y transformaciones en el sistema de medios del Cono Sur latinoamericano. *Revista Comunicar*, 36(13), 51-59. doi: [10.3916/C36-2011-02-05](https://doi.org/10.3916/C36-2011-02-05)

Becerra, M., y Mastrini, G. (2014). Concentración de medios. *Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Ciencias de la Comunicación*. Recuperado de <https://ferrusca.files.wordpress.com/2014/03/becerra-mastrini.pdf>

Becerra, M., y Mastrini, G. (2017). Concentración y convergencia de medios en América Latina. *Communiquer*, 20, 104-120. doi: <https://doi.org/10.4000/communiquer.2277>

Becerra, M., y Mastrini, G. (2018). Más dueños que nunca. *Revista Anfibia*. Recuperado 14 mayo 2020, de <http://revistaanfibia.com/ensayo/mas-duenos-nunca/>

Blaustein, E. (2012, febrero 24). Una planta arrancada con sangre. En Completo informe sobre Papel Prensa [Entrada blog]. Recuperado de <https://martinbecerra.wordpress.com/2012/02/24/completo-informe-sobre-papel-prensa/>

Botto, C. (2019, marzo 27). *Se cumplen 28 años del 1 a 1: ¿En qué consistió la Convertibilidad?* Filo News. Recuperado de <https://www.filo.news/actualidad/Se-cumplen-28-anos-del-1-a-1-En-que-consistio-la-Convertibilidad-20190327-0008.html>

Cablevisión Holding. *Estados Contables*. Recuperado de <https://www.cablevisionholding.com/Inversores/Estados-Contables>

Cámara Argentina de Agencias de Medios (2016, noviembre 4). *La Nación invade la pantalla*. Recuperado de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/la-nacion-invade-la-pantalla/>

Cámara Argentina de Agencias de Medios (2018a, julio). *Panorama de medios en el año del Mundial*. Recuperado de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/home/wp-content/uploads/MUESTRA-Aviso-informe-CAAM-Julio-2018.pdf>

Cámara Argentina de Agencias de Medios. (2018b). *Inversiones publicitarias*. Recuperado de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

Campos-Freire, F., Yaguache, J., & Ulloa, N. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital. *Revista De Comunicación*, 16(2), 33-59. Recuperado 4 abril 2020 de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/986>

Canal Abierto. (2017, diciembre 15). *No encontramos en América Latina otro grupo más dominante que Clarín* [Video]. Recuperado de <https://canalabierto.com.ar/2017/12/15/no-encontramos-en-america-latina-otro-grupo-mas-dominante-que-clarin/>

Capellini, V., Degastaldi, C., Dyjament, S. y Viarengo, D. (2020). *Havas - Panorama de medios Enero 2020. Un nuevo comienzo*. Recuperado de <http://cip.org.ar/panorama-de-medios-enero-2020-un-nuevo-comienzo/>

Casas, J. C. (2018, enero 15). *De Narváez pone en venta El Cronista y se concentra en el negocio de la ropa*. La Política Online. Recuperado de <https://www.lapoliticaonline.com/nota/110696-de-narvaez-pone-en-venta-el-cronista-y-se-concentra-en-el-negocio-de-la-ropa/>

Catalano, A. (2018, julio 24). *La Publicidad, ¿termómetro de la economía?: esto se espera para la inversión en TV, radio, gráfica e Internet*. Cámara Argentina de Agencias de Medios. Recuperado de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/la-publicidad-termometro-la-economia-se-espera-la-inversion-tv-radio-grafica-e-internet/>

Chief Marketer. (2007, abril 4). *Washington Post bows reward program today*. Recuperado de <https://www.chiefmarketer.com/washington-post-bows-reward-program-today/>

Clarín. (2017, noviembre 4). *Una tendencia mundial que crece en la Argentina. Más de 50 mil suscriptores digitales eligieron Clarín en menos de 6 meses*. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/50-mil-suscriptores-digitales-eligieron-clarin-meses_0_H1lyMynAb.html

Clarín. (2019, junio). *Plataformas*. Recuperado de <https://comercial.clarin.com/#plataformas>

Clarín. (2020, enero 31). *Destacan los resultados del método de suscripción de Clarín como un modelo en la región*. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/destacan-resultados-metodo-suscripcion-clarin-modelo-region_0_EQmoHWaY.html

Comisión Interamericana de Derechos Humanos [CIDH]. (2012). Principios sobre regulación de la Publicidad Oficial y Libertad de Expresión. *Organización de los Estados Americanos*.

Recuperado de

<http://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/publicaciones/PUBLICIDAD%20OFICIAL%202012%20O5%2007.pdf>

Comscore. (2020, marzo). *Rankings más recientes*. Recuperado de https://www.comscore.com/lat/Insights/Rankings?cs_edgescape_cc=AR

Crettaz, J. (2015a, julio 8). *Martín Sivak: Néstor gobernó con Clarín y Cristina contra Clarín*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/martin-sivak-nestor-gobierno-con-clarin-y-cristina-contra-clarin-nid1808776>

Crettaz, J. (2015b, noviembre 1). *Pauta oficial 2009-2015: todos los nombres y los montos cobrados*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/pauta-oficial-2009-2015-todos-los-nombres-y-los-montos-cobrados-nid1841286>

Crettaz, J. (2016, enero 17). *Szpolski-Garfunkel: la implosión del mayor grupo kirchnerista de medios*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/szpolski-garfunkel-la-implosion-del-mayor-grupo-kirchnerista-de-medios-nid1862982>

El Cronista. (2015, enero 2). *El corralito de De la Rúa y Cavallo*. Recuperado de <https://www.cronista.com/3dias/El-corrallito-de-De-la-Rua-y-Cavallo-20150102-0009.html>

El Cronista. (2018a, octubre 17). *Cómo fue la última década de la Argentina en materia de inflación*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Como-fue-la-ultima-decada-de-la-Argentina-en-materia-de-inflacion-20181017-0006.html>

El Cronista. (2018b, noviembre 1). El Cronista Comercial: 110 años como testigo de la historia económica argentina. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Cronista-Comercial-110-anos-como-testigo-de-la-historia-economica-argentina-20181031-0091.html>

El Cronista. (2019, noviembre 14). Referentes de la economía y los negocios se reúnen en el Encuentro de los Líderes. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Referentes-de-la-economia-y-los-negocios-se-reunen-en-el-Encuentro-de-los-Lideres-20191114-0003.html>

El Cronista. (2020). *Mediakit Papel – Digital 2020*. Recuperado de https://www.cronista.com/documentos/mediakit/ECC_MEDIKIT_PAPEL_DIGITAL_2020.pdf

El Cronista. (s.f.). Recuperado de <https://www.cronista.com/>

Del Río, J. (2019, junio 2). *La Nación es el primer medio argentino en llegar a 200.000 suscriptores digitales*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-es-el-primer-medio-argentino-en-llegar-a-200000-suscriptores-digitales-nid2253819>

Díaz-Noci, J. (2019). Cómo los medios afrontan la crisis: retos, fracasos y oportunidades de la fractura digital. *El profesional de la información*, 28(6). doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.25>

Diéguez, F. (2012). Posiciones ideológicas y categorías del pensamiento racial en los comentarios de lectores del diario digital Lanacion.com.ar (2010). *Revista de Antropología Experimental*, (12), 91-100 Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/1850/1606>

Dossiernet. (2016, noviembre 11). *Arranca LN+, el nuevo canal de TV de La Nación*. Recuperado de <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/arranca-ln-el-nuevo-canal-de-tv-de-la-nacion/10100>

Dukuen, J. (2009). Las astucias del poder simbólico. La identificación de las “villas” en el discurso del diario La Nación. *Intersticios – Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*, 3(2), 141-151. Recuperado de <http://www.intersticios.es/article/view/4362>

Dun & Bradstreet. (2004). *El Cronista Comercial S.A. – Company profile*. Recuperado de https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles/el_cronista_comercial_sa.95d0b1cabca67efedad9e930f3c9c726.html#financials-anchor

El Economista. (2012, marzo 29). *Golman Sachs y Clarín*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2012-03-goldman-sachs-y-clarin/>

Elizalde, L. (1997). Estructura y cambio en la prensa diaria argentina (1989-1992): Una perspectiva económica y organizacional. *Comunicación y Sociedad*, 10(2), 30-65. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/are.uab.cat/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=77484692&lang=es&site=ehost-live>

Erbiti, J. (2015, agosto 15). *90 años de Mitre: Desde adentro de la historia*. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/fama/mitre-90_anos-radio_0_BJbnO4tPme.html

Espada, A. y Marino, S. (2018). Publicidad Oficial en Argentina: propuesta metodológica y análisis crítico. *Divulgatio*, 3(7), 112-133. Recuperado de <http://revistadivulgatio.web.unq.edu.ar/?entradas-ejemplares=publicidad-oficial-en-argentina-propuesta-metodologica-y-analisis-critico>

Espada, A. y Marino, S. (2020, febrero 7). *Pauta oficial: radiografía de una distribución discrecional y electoralista*. Tiempo Argentino. Recuperado de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/pauta-oficial-radiografia-de-una-distribucion-discrecional-y-electoralista>

Espeche, C. (2009). Tensiones políticas y culturales en el surgimiento de la prensa moderna en Latinoamérica. El caso del diario La Nación. *Revista Latina de Comunicación Social*. 64, 682-693. doi: 10.4185/RLCS-64-2009-854-682-693

Forbes (2020, junio 9). #68 *Rupert Murdoch & family*. Recuperado de

<https://www.forbes.com/profile/rupert-murdoch/#45c264e0b1af>

Gasalla, J. (2018, septiembre 14). *El dólar llegó a otro récord y el BCRA salió a intervenir para frenarlo: las reservas cayeron USD 500 millones*. Infobae. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2018/09/14/el-dolar-sube-por-quinto-dia-seguido-y-marca-un-nuevo-precio-record/>

González Guerra García, F. (2020, junio 1). *Éxito de las suscripciones digitales gracias al periodismo de calidad*. WAN-IFRA. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2020/06/01/exito-de-las-suscripciones-digitales-gracias-al-periodismo-de-calidad>

Guerrero, M. (2014). The ‘Captured Liberal’ Model of Media Systems in Latin America. En M. Guerrero y M. Márquez-Ramírez (Eds.), *Media Systems and Communication Policies in Latin America* (p. 43-65). Palgrave Macmillan. doi: https://doi.org/10.1057/9781137409058_3

Guouman, M. (2018, julio 8). *El Estado y la publicidad oficial*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2018/07/08/el-estado-y-la-publicidad-institucional/>

Gupta, N. (2019, mayo 9). *More publishers in Europe, US turning to paywalls: Study*. WAN-IFRA. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2019/05/09/more-publishers-in-europe-us-turning-to-paywalls-study>

Gupta, N. (2020, abril 21). *Webinar takeaways: Lessons from publishers with successful digital subscription strategies*. WAN-IFRA. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2020/04/21/webinar-takeaways-lessons-from-publishers-with-successful-digital-subscription-strategies>

Grupo América. (s.f.). *Nuestras empresas*. Recuperado de <https://www.grupoamerica.com.ar/nuestras-empresas/>

Grupo Clarín. (2016, septiembre 29) *Grupo Clarín S.A. anuncia la aprobación por parte de sus accionistas del plan para separar sus segmentos de TV por Cable e Internet*. Recuperado de

<https://grupoclarin.com/comunicados/grupo-clarin-sa-anuncia-la-aprobacion-por-parte-de-sus-accionistas-del-plan-separar-sus>

Grupo Clarín. (s.f.). *Estados Contables*. Recuperado de <https://grupoclarin.com/ir/Estados-Contables>

Grupo Olmos. (s.f.). *Medios*. Recuperado de <http://grupoolmos.com.ar/site/medios.html>

Hallin, D. y Mancini, P. (2008). *Sistemas mediáticos comparados* (1ª ed.). Barcelona: Hacer Editorial.

Hallin, D. y Papathanassopoulos, S. (2002). Political clientelism and the media: southern Europe and Latin America in comparative perspective. *Media Culture & Society*, 24(2), 175-195. doi: <https://doi.org/10.1177/016344370202400202>

Índice Nacional de Estadísticas y Censos (2020, abril). *Precios al Consumidor*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_20E0A67444B5.pdf

Infonegocios (2011, julio 11). *Después de 365, también Club La Nación llega a Córdoba*. Recuperado de <https://infonegocios.info/plus/despues-de-365-tambien-club-la-nacion-llega-a-cordoba>

Instituto Verificador de Circulaciones (s.f.). *Boletín XPress*. Recuperado de <http://www.ivc.org.ar/>

Infobae. (2020, marzo 25). *Murió Bartolomé Mitre, director del diario La Nación*. Recuperado de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/03/25/murio-bartolome-mitre-director-del-diario-la-nacion/>

Iprofesional. (2019a, enero 11). *Del 1 al 20: cuáles fueron los rating de los canales de cable y los tres más vistos*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/actualidad/284719-television-ibope-medicion-Del-1-al-20-los-rating-de-los-canales-de-cable>

Iprofesional. (2019b, abril 1). *Crece inversión en publicidad digital por el impulso móvil*.

Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/289289-consumidores-marketing-redes-sociales-Crece-inversion-en-publicidad-digital-por-el-impulso-movil>

Ivaldi, L., Maltagliatti, N., Ciuffo, A., Ferre, S. y Souto, S. (2015). *Un diario, dos productos*.

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales. Recuperado de

<http://bdigital.cesba.gob.ar/bitstream/handle/123456789/397/259-%20Diarios%20Fidelizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1%26isAllowed=y>.

La Izquierda Diario. (2016, octubre 1). *Entrevista a Martín Sivak: Clarín y el periodismo de guerra* [Video]. YouTube. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=JcKHgBCwnH4>

Koziner, N. (2014). Martín Sivak, Clarín, el gran diario argentino. Una historia, Buenos Aires,

Planeta, 2013, 472 páginas. *Prismas. Revista de Historia Intelectual*, 18, 335-338. Recuperado de

<http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/567432d3e7a87.pdf>

Laboratorio de Periodismo Luca de Tena (2019, mayo 14). *¿Cuándo es recomendable instaurar un modelo de membresía en un periódico?* Recuperado de

<https://laboratoriodeperiodismo.org/membresia-vs-muro-de-pago/>

Lalor, R. (2009). Internet y el cambio en el negocio de los periódicos. *Universidad de San*

Andrés. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10908/318>

Lanzafame, S. (2008, noviembre 10). Reseña de la historia del Diario El Cronista Comercial.

[Entrada blog]. Recuperado de <http://lahistoriadelcronista.blogspot.com/>

Latin Spots. (2016, enero 21). *La inversión publicitaria online llegó a 410 millones en 2015*.

Recuperado de <https://www.latinspots.com/sp/noticia/la-inversin-publicitaria-online-lleg-a-410-millones-en-2015/38978>

El Litoral (2017, diciembre 29). *Cierra el diario “La Razón” tras 112 años de historia*.

Recuperado de https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/162168-cierra-el-diario-la-razon-tras-112-anos-de-historia-historico-vespertino-nacionales.html

Lubianco, J. (2020, enero 29). Diarios argentinos con paywalls lograron buenos resultados con lectores fieles mas no así con las nuevas audiencias. [Entrada blog]. Recuperado de <https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-21555-diarios-argentinos-con-paywalls-lograron-buenos-resultados-con-lectores-fieles-mas-no->

Marcos Recio, J. C., García-Alonso, P. y Parra Valcarce, D. (2014). La actividad informativa en los medios digitales: ¿Sobrevivirán los periódicos impresos sin publicidad? Estudios sobre el Mensaje Periodístico. *Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense*. 20(1), 177-194. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2014.v20.n1.45226

Marketers. (2016, noviembre 11). *El grupo La Nación lanzó el canal LN+*. Recuperado de <http://www.marketersbyadlatina.com/1567-El-grupo-La-Naci%C3%B3n-lanz%C3%B3-el-canal-LN%2B->

Marroquín, L. (2012, octubre 4). *Fiesta del Millón, para celebra el Club La Nación*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/fiesta-del-millon-para-celebrar-el-club-la-nacion-nid1514188>

Martínez Pastor, E. (2012). Publicidad Institucional de las Administraciones Públicas: marco jurídico y controversias. *Revista Comunicación y Hombre*. 8, 51-63. Recuperado de <https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/142/141>

Martín-Guart, R. y Fernández Cavia, J. (2014). La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático. *Cuadernos.Info*, 34, 13-25. doi: [10.7764/cdi.34.572](https://doi.org/10.7764/cdi.34.572)

Media Ownership Monitor Argentina (2019a). *Impresos*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/medios/impresos/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019b). *La Gaceta de Tucumán*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/propietarios/grupos-mediaticos/detail/company/company/show/la-gaceta-de-tucuman/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019c). *La Voz del Interior*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/medios/detail/outlet/la-voz-del-interior/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019d). *La Capital (Rosario)*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/medios/detail/outlet/la-capital-rosario/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019e). *Los Andes*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/medios/detail/outlet/los-andes/>

Media Ownership Monitor Argentina (2019f). *Grupo Clarín*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/propietarios/grupos-mediaticos/detail/company/company/show/grupo-clarin/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019g). *Grupo La Nación*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/propietarios/grupos-mediaticos/detail/company/company/show/grupo-la-nacion/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019h). *Grupo Indalo*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/propietarios/grupos-mediaticos/detail/company/company/show/grupo-indalo/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019i). *Grupo América*. Recuperado de <http://argentina.mom-rsf.org/es/propietarios/grupos-mediaticos/detail/company/company/show/grupo-america/>

Media Ownership Monitor Argentina. (2019j). *Grupo Fascetto*. Recuperado de <https://argentina.mom-rsf.org/es/propietarios/grupos-mediaticos/detail/company/company/show/grupo-fascetto/>

Mochkofsky, G. (2012, diciembre 5). *Las dos versiones de un conflicto*. El País. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2012/12/05/actualidad/1354736963_610089.html

La Nación. (2006, septiembre 26). *Medios. Narváez compró el diario El Cronista*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/cultura/narvaez-compro-el-diario-el-cronista-nid843710/>

- La Nación. (2015, enero 4). *La Nación cumple 145 años*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-cumple-145-anos-nid1757340>
- La Nación (2016a, septiembre 30). *Con LN+, La Nación llega a la televisión*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/con-ln-la-nacion-llega-a-la-television-nid1942691>
- La Nación. (2016b, septiembre 30). *La Nación llega a la tv: se presentó con una gran fiesta LN+*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-llega-a-la-tv-se-presento-con-una-gran-fiesta-ln-nid1942803>
- La Nación. (2017, agosto 13). *La Nación lanza la suscripción a sus contenidos digitales*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-lanza-la-suscripcion-a-sus-contenidos-digitales-nid2052632>
- La Nación. (2020, abril). *Plataformas*. Recuperado de <https://www.lanacion.in/#/>
- La Nación. (s.f.). Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/>
- Nafría, I. (2019, octubre 18). *Las suscripciones digitales centran la estrategia de los medios latinoamericanos*. WAN-IFRA. Recuperado de <https://blog.wan-ifra.org/2019/10/18/las-suscripciones-digitales-centran-la-estrategia-de-medios-latinoamericanos-0>
- Nalvarte, P. (2017, noviembre 15). *Paywall en América Latina: Reporte especial del Centro Knight sobre suscripción digital en diarios de la región*. [Entrada blog]. Recuperado de <https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-19005-paywall-en-america-latina-reporte-especial-del-centro-knight-sobre-suscripcion-digital>
- Newman, N. (2012). *Reuters Institute Digital News Report 2012 Tracking the Future of News*. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. Recuperado de <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2012/05/Reuters-Institute-Digital-News-Report-2012.pdf>
- Newman, N. y Levy, D. A. L. (2013). *Reuters Institute Digital News Report 2013 Tracking the Future of News*. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. Recuperado

de <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2014/05/Reuters-Institute-Digital-News-Report-2013.pdf>

Newman, N. y Levy, D. A. L. (2014). Reuters Institute Digital News Report 2014 Tracking the Future of News. *Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford*. Recuperado de

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Reuters%2520Institute%2520Digital%2520News%2520Report%25202014.pdf>

Newman, N, Levy, D. A. L. y Kleis Nielsen, L. (2015). Reuters Institute Digital News Report 2015 Tracking the Future of News. *Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford*. Recuperado de

https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Reuters%2520Institute%2520Digital%2520News%2520Report%25202015_Full%2520Report.pdf

Newman, N, Fletcher, R., Levy, D. A. L. y Kleis Nielsen, L. (2016). Reuters Institute Digital News Report 2016. *Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford*.

Recuperado de <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/11/Digital-News-Report-2016.pdf?x89475>

Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D. A. L. y Kleis Nielsen, R. (2017). Reuters Institute Digital News Report 2017. *Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford*. Recuperado de

https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_0.pdf

Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., Levy, D. A. L. y Kleis Nielsen, R. (2018). Reuters Institute Digital News Report 2018. *Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford*. Recuperado de <http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf>

Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A y Kleis Nielsen, R. (2019). Reuters Institute Digital News Report 2019. *Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford*.

Recuperado de https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR_2019_FINAL.pdf

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (3ra. ed.). Barcelona: Grupo Planeta.

PA Digital (s.f.). *Diferencias entre una Sociedad Anónima Cerrada y Abierta*. Recuperado de <https://www.padigital.es/autonomos/diferencias-entre-una-sociedad-anonima-cerrada-y-abierta.html>

Página/12 (2019, diciembre 11). *La reorientación de la pauta oficial*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/235841-la-reorientacion-de-la-pauta-oficial>

Perfil. (2018, julio 17) “La 125” | *El conflicto que cambió el destino del kirchnerismo*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/la-125-el-conflicto-mas-fuerte-que-hizo-tuvo-cristina-kirchner-en-8-anos-de-gobierno.phtml>

Pigna, F. (s.f.). *La autodenominada Revolución Libertadora*. El Historiador. Recuperado de <https://www.elhistoriador.com.ar/la-autodenominada-revolucion-libertadora/>

Prensario (2020, abril 29). *Durante marzo, Infobae fue el portal de noticias más visitado de Argentina*. Recuperado de <https://www.prensario.net/28429-Durante-marzo-Infobae-fue-el-portal-de-noticias-mas-visitado-de-Argentina.note.aspx>

Rabinovich, E. (2014). El (mal) uso de la publicidad oficial como propaganda partidaria. En A. Amado (Ed.), *La comunicación pública como espectáculo: relatos de la Argentina del siglo XXI* (p. 50-52). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

Reynolds, J. (2010, marzo 30). *Telegraph Media Group readies loyalty scheme*. Campaign. Recuperado de <https://www.campaignlive.co.uk/article/telegraph-media-group-readies-loyalty-scheme/993399>

Riera, A. (2017, julio 11). *Fusión Telecom – Cablevisión: qué implica y cómo se llegó a la situación actual*. Chequeado. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/fusion-telecom-cablevision-que-implica-y-como-se-llego-a-la-situacion-actual/>

Santachita, E. (2017, noviembre 8). “Clarín” y “La Nación” cierran Agencia DyN. Agencia de Noticias Ciencias de la Comunicación. Recuperado de <http://anccom.sociales.uba.ar/2017/11/08/clarin-la-nacion-cierran-agencia-dyn/>

Sidicaro, R. (1993). *La política mirada desde arriba: las ideas del diario La Nación, 1909-1989* (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Sistema de Información Cultural de la Argentina [SInCA] (2017). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*. Recuperado de <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=2457>

Simon, F. y Graves, L. (2019, mayo). Factsheet – Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update. *Digital News Publications*. Recuperado de <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2019/pay-models-2019-update/>

Smerling, T. (2013). Un estudio comparativo entre medios de comunicación regionales: la prensa tradicional y los portales de Internet en ciudades del interior de la Argentina. *I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4249521>

Smith, M. (2015). *Targeted: How Technology is Revolutionizing Advertising and the Way Companies Reach Consumers*. Amacom. ISBN 978-0-8144-4901-1

Sujatovich, L. (2018). La prensa periódica y el nuevo presidente: los editoriales de La Nación Argentina, La Tribuna y El Nacional a fines de 1968. *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 1(10), 222-242. Recuperado de <https://revistascientificas.us.es/index.php/RiHC/article/view/6731/5958>

Support Google. (s.f.). *Analytics Help*. Recuperado de <https://support.google.com/analytics/answer/6086080?hl=en>

Schwartz, J. (s.f.). *Publishers move beyond the metered paywall*. Nieman Lab. Predictions for journalism 2020. Recuperado de <https://www.niemanlab.org/2020/01/publishers-move-beyond-the-metered-paywall/>

Telefónica. (2016, noviembre 15). *Viacom compra Televisión Federal Argentina S. A. (Telefe) en Argentina, a Telefónica S.A., por US\$ 345 millones de dólares*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/viacom-compra-television-federal-s-a-telefe-en-argentina-a-telefonica-s-a-por-us-345-millones-de-dolares>

Televisión Pública. (2019, junio 27). *Daniel Hadad en Cada noche* [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-4qkAcVW6oI>

TotalMedios. (2018, enero 19). *Rating de cable 2017: las noticias siempre primeras*. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/nota/33984/rating-de-cable-2017-las-noticias-siempre-primeras>

TotalMedios. (2020, enero 14). *Rating de cable 2019: las noticias fueron lo más visto con C5N a la cabeza*. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/nota/40773/rating-de-cable-2019-las-noticias-fueron-lo-mas-visto-con-c5n-a-la-cabeza>

Verbitsky, H. (2010, agosto 8). *Están en casa*. Página/12. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-150935-2010-08-08.html>

Vidal, A. (2018, noviembre 22). *Publicidad en tiempos de crisis: Superclásico, “vale \$15” y la vigencia de las marcas tradicionales*. Iprofesional. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/281577-consumo-marketing-Publicidad-en-tiempos-de-crisis-Superclasico-vale-15-y-la-vigencia-de-las-marcas-tradicionales>

La Voz. (2018, febrero 13). *La Voz puso en marcha su plan de suscripciones multiplataforma*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/wyleex-paywall-suscripciones-digitales-la-voz>

Ylarri, M. (2019, noviembre 30). *Vender en crisis: cómo se reformula el marketing ante un consumidor menos impulsivo*. El Cronista. Recuperado de

<https://www.cronista.com/pyme/negocios/Vender-en-crisis-como-se-reformula-el-marketing-ante-un-consumidor-menos-impulsivo-20191127-0006.html>

Zunino, E. (2016). La valoración de las noticias políticas en la agenda mediática: una propuesta metodológica para el análisis de contenido. *Communication & Society*, 29(4), 235-254.

Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/35817/30232>