



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Lufrano, Lucas Enzo

La suscripción digital a La Nación



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Lufrano, L. E. (2019). *La suscripción digital a La Nación*. *Revista Intercambios*, 4(2), p. 111-119. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4300>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

INDUSTRIA DE LA PRENSA

La suscripción digital a La Nación



Lucas Lufrano: Licenciado en Ciencias de la Comunicación con orientación en Periodismo por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Maestrando en Industrias Culturales por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Trabaja como analista de comunicación web en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Es colaborador periodístico en revistas del sector energético.

En el contexto de convergencia tecnológica, económica, regulatoria y sociocultural que atraviesan las industrias culturales tras la irrupción masiva de Internet, el modelo de negocio mixto tradicional de los diarios impresos generalistas se halla en jaque. En efecto, lectores y anunciantes se dispersan hacia otros soportes, con la consecuente caída de ingresos por circulación y publicidad. En vista de garantizar la sostenibilidad, las compañías informativas afrontan la oportunidad de adaptarse a modelos de monetización de los consumidores de los portales web.

El trabajo aborda la gestión de la distribución del diario *La Nación* en torno al lanzamiento de la suscripción a sus contenidos digitales en agosto de 2017.

La Nación S. A. es uno de los principales grupos editoriales de la Argentina, cuya actividad central radica en la prensa gráfica: publica el diario con mayor tirada a nivel nacional, detrás de *Clarín*. Además, se asoció a su principal competidor: posee el 22% de la única fábrica nacional proveedora de papel de diario y contó con participación en la extinta agencia Diarios y Noticias (DyN). Desde mediados de la década de 1990 se expandió con la edición de ocho revistas¹ y, durante una década, con el control de periódicos provinciales.

En 1995 se convirtió en el primer medio argentino de alcance nacional en presentar su versión en Internet.² Hasta ese momento, la empresa no había adoptado estrategia de expansión multimedial ni tampoco conglomeral. Por el camino de Internet desarrolló una aplicación móvil e integró sus revistas a su sitio web. Las últimas incursiones a otros soportes ocurrieron en 2016 con la señal

¹ Ver La Nación también edita revistas. *Clarín*, 19 de junio de 1998. Disponible en https://www.clarin.com/sociedad/nacion-edita-revistas_0_r1Z-s2yKl2x.html

² Ver Becerra, Martín. Medios digitales en Argentina: la película y la foto. En *Letra P*, 20 de septiembre de 2018. Disponible en www.lettrap.com.ar/nota/2018-9-20-16-3-0-medios-digitales-en-argentina-la-pelicula-y-la-foto

televisiva LN+, y en 2018 con la producción de podcasts.³

La Nación, actualmente, es una firma diversificada que desarrolla audiencias utilizando diversos formatos y plataformas tecnológicas para proveer comunicación y marketing a los anunciantes por medio del alcance y activación de las audiencias.

A partir de consultas bibliográficas, en artículos periodísticos, bases de datos, otras fuentes secundarias de información, exposiciones de directivos y de una entrevista al gerente de Contenidos Digitales de *La Nación*, se busca responder por qué y cómo se adoptó un muro de pago en el portal web. Se describe el entorno general y específico, las estrategias, acciones y mecanismos de control y cómo las mismas se ven afectadas por el contexto convergente, a los fines de encuadrar a la suscripción como producto del proceso de toma de decisiones de la función de marketing en la organización. Finalmente se analiza brevemente cómo la suscripción digital impacta en la gestión.

Entornos

Las empresas informativas son sistemas abiertos y finalistas que deben adecuarse, como cualquier otra organización, a las transformaciones que suceden en su entorno. Para ello, la gestión del marketing se ocupa de recoger y analizar información con los objetivos de diagnosticar la situación actual, predecir cambios y elegir cursos de acción consecuentes. Para comprender las razones que condujeron a la decisión de implementar la suscripción digital, primero se resumirá el entorno general que rodea a *La Nación*, para luego ahondar en su entorno específico en cuanto periódico impreso y portal web.

En términos generales, la Argentina, desde 2011, presenta una economía en estancamiento con sucesivas contracciones y expansiones que repercuten en la producción y demanda elásticas de las industrias culturales. A su vez, la fijación de precios en el sector no está exenta del efecto de la inflación y de las reiteradas devaluaciones de la moneda. Otra arista es la brecha en el acceso a la cultura producto de aspectos estructurales como la pobreza y la desigualdad.

Desde el costado político, los dos principales diarios se hallan en un contexto más favorable a partir del cambio de signo político

3 Ver el perfil de *La Nación* S.A. en la red social LinkedIn: <https://ar.linkedin.com/company/diario-la-nacion>

del gobierno, en diciembre de 2015, tras haberse enfrentado con la administración anterior. Ello, sin duda, se traduce en una mayor participación en el reparto de la publicidad oficial, un mayor acceso a las fuentes gubernamentales y una re-regulación normativa a favor del mercado que, como lo ha indicado Becerra, de por sí tiende a concentrarse.⁴

Desde la perspectiva tecnológica, la combinación de la digitalización, la extensión de las redes y la aparición de nuevos soportes, reflejan lo que en los 90 señalaba Castells: brinda la posibilidad de obtener y procesar un gran volumen de información y utilizarla como insumo productivo.⁵

Por último, en la arista social y cultural, el lectorado de la prensa envejece, los jóvenes se decantan por formatos audiovisuales y soportes digitales, se reduce el núcleo familiar y la barrera entre el tiempo de ocio y el de trabajo se difumina, haciendo de la conectividad sea, en palabras de Boczkowski y Mitchelstein, algo perpétuo y ubicuo.⁶

Todo ello, las circunstancias políticas, tecnológicas, sociales y culturales, condicionan la individualización, fragmentación y desprogramación del consumo mediático.

Desde el papel

Desde hace décadas la industria del diario se encuentra en retroceso en la mayor parte del mundo, y la Argentina no es la excepción. Tal como otras organizaciones mediáticas, los periódicos se dirigen a un doble mercado: las audiencias y los anunciantes. En la competencia en el mercado, el volumen de lectores, por supuesto, incide en la inversión de anunciantes. Las vías de ingreso se combinan y conforman un gradiente cuyos polos son los diarios gratuitos sostenidos por la publicidad y los financiados exclusivamente por el pago del consumidor. Entre las puntas se ubica el tradicional modelo de negocio mixto del diario impreso, ahora amenazado ante el declive simultáneo de sus dos fuentes de financiamiento, lo

4 Ver Becerra, Martín (2016). "Una brújula para las comunicaciones". En *Bastión Digital*, 20 de diciembre de 2016. Disponible en <http://ar.bastiondigital.com/notas/una-brujula-para-las-comunicaciones#>

5 Ver Castells, Manuel (1995). *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid, Alianza Editorial.

6 Boczkowski, Pablo y Mitchelstein, Eugenia (2017). "Noticias Fusión". *Revista Anfibia*, 26 de julio de 2017. Disponible en <http://www.revistaanfibia.com/ensayo/noticias-fusion/>

“Transformaciones de las Industrias Culturales en la Era Digital”

cual pone en entredicho la matriz general del medio.

La crisis de la prensa se inscribe en un dificultoso terreno que atraviesa el sector editorial en conjunto. En 2017, generó un valor agregado en términos reales similar al de una década atrás, pero 23% menor con respecto al pico de 2011. Este estancamiento supuso una pérdida en la participación dentro de la economía cultural argentina del 18% al 12% entre 2004 y 2017⁷ (gráfico 1). Dentro de aquel, y durante ese lapso, la proporción de la rama de periódicos y revistas se mantuvo estable,⁸ por lo cual su variación



fue similar.

La circulación neta diaria de la prensa gráfica en 2017 fue de 732 mil ejemplares, apenas un tercio del pico registrado en 1970.⁹ Representa caídas del 60%, 46% y 40% en comparación a treinta, veinte y diez años atrás, respectivamente. Los números son aún más alarmantes al considerar el aumento constante de población: mientras en 1966 se vendían diariamente 101 diarios cada mil personas, en 2017 solamente 17 (gráfico 2). En América Latina el descenso fue del 12% entre 2012 y 2016.¹⁰

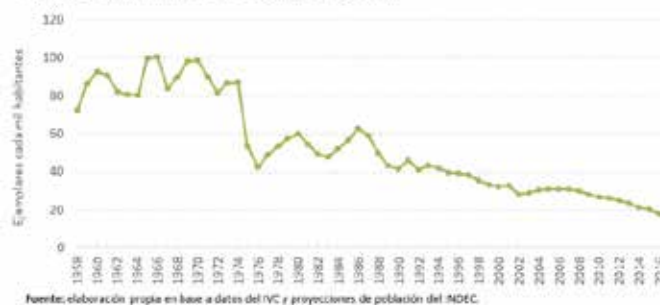
7 INDEC y Secretaría de Cultura de la Nación. Cuenta Satélite de Cultura (CSC). Disponible en www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/csc_08_18.pdf

8 Dato aportado para este trabajo por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), organismo dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación. Si bien el valor de dicha proporción no fue revelado por razones de secreto estadístico, se estima que ronda poco más del 50% en base a lo publicado para el lapso 2004-2008 en los informes de Coyuntura Cultural N°2 y N°3, ambos disponibles en <https://www.sinca.gov.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=2>

9 Para el análisis de la circulación total se utilizó la serie del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC) curada por el SInCA (www.sinca.gov.ar/BuscarDatosBasicos.asp), mientras que la mirada más fina por empresa requirió consultar directamente la base del IVC: www.ivc.org.ar/base_datos.html. Vale remarcar que la serie del IVC comienza en 1958, no audita al total de publicaciones, y algunas presentan blancos en ciertos períodos.

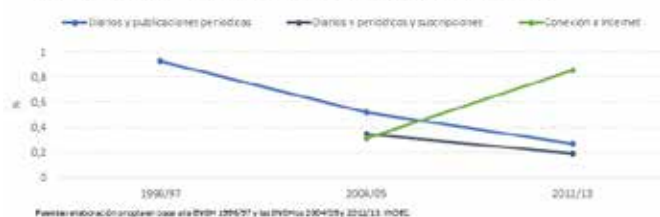
10 World Press Trends 2017. WAN-IFRA. Disponible en http://anp.cl/wp-content/uploads/2017/10/WAN-IFRA_WPT_2017.pdf

Gráfico 2. Periódicos: tasa de circulación neta diaria
Ejemplares cada mil habitantes, Argentina, 1958-2017



De manera congruente, la población argentina que lee diarios disminuyó del 78%¹¹ en 2011 al 73% en 2013¹² y al 57% en 2017 (gráfico 6).¹³ Quienes lo hacían al menos una vez por semana pasaron del 72% en 2011 al 58% en 2013, mientras que sólo el 37% leía el diario algunas veces a la semana en 2017. Como la lectura de noticias en papel disminuye en los más jóvenes, se proyecta que la tendencia bajista se extienda. De la misma forma, el gasto de los hogares en diarios y revistas se redujo del 0,92% en 1996/97 al 0,52% en 2004/05 y al 0,27% en 2012/13,¹⁴ mientras que la compra y suscripción sólo a diarios y periódicos retrocedió del 0,35% al 0,19% en el último período (gráfico 3). Junto a la concentración de la rama y al monopolio sobre el insumo de papel, esta situación desalienta la entrada de nuevos competidores: la cantidad de títulos descendió de 40 en 1972 a 27 en 2017.

Gráfico 3. Gastos de los hogares
En porcentaje sobre el gasto total de los hogares, Argentina, 1996/97, 2004/05 y 2012/13.



En particular, la tirada de *La Nación* es la más estable desde 1958. Aun así, experimentó una disminución del 36% desde su último pico de 1987 hasta 1996, año en que se estabilizó con oscilaciones

11 Encuesta Nacional de Hábitos y Prácticas de Lectura 2011. Disponible en <http://back.sinca.gov.ar/download.aspx?id=1092>

12 SInCA. Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital 2013. Disponible en <https://www.sinca.gov.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10>

13 SInCA. Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017. Disponible en <http://back.sinca.gov.ar/download.aspx?id=2457>

14 INDEC. Encuestas Nacionales de Gastos de los Hogares (ENGHO) 1996/97, 2004/05 y 2012/13.

entre 150 y 170 mil, coincidiendo casualmente con la renovación de la estrategia comercial. Sin embargo, la barrera se quebró en 2015 con 148 mil y en 2017 se registró el peor récord de la serie con poco más de 122 mil, alrededor de un 27% menos que en 2012 y 1996 (gráfico 4). Las cifras de los primeros ocho meses de 2018 confirman la tendencia a la baja. De todas formas, el descenso del líder Clarín ha sido más pronunciado con una pérdida del 66% en las últimas dos décadas, lo que recortó la brecha entre los dos desde un 3,8 en 1996 a 1,6 en 2017.



En suma, la cuota de mercado sumada cayó de más del 60% en 1992 al 46% en 2017. Tal comportamiento diferencial ha sido atribuido a, por un lado, la cobertura de *Clarín* en la crisis de principio de siglo XXI y a partir de su enfrentamiento con el gobierno desde 2008 hasta 2015, y, por otro, al éxito de la tarjeta de beneficios *Club La Nación*, que implica la suscripción compulsiva al diario, estrategia copiada por su competidor sin el mismo desempeño.

Junto a los ingresos por venta de ejemplares papel también recularon aquellos provenientes de la publicidad. A nivel mundial, en el lustro 2013-2017 la caída fue del 31%, su participación en el total de los ingresos publicitarios de la industria disminuyó del 90% al 82% (gráfico 5) y su peso sobre los ingresos totales del 45% al 34%.¹⁵ En Argentina, su porción en la torta publicitaria total bajó desde el 41% al 24%¹⁶ entre 2002 y 2015. Aun así –como observa Retegui–, a nivel comparativo el peso continúa siendo alto, lo cual da cuenta de una particularidad estructural de las industrias culturales en el país.¹⁷

15 World Press Trends 2018: Facts and Figures . WAN-IFRA. Disponible en www.wptdatabase.org/world-press-trends-2018-facts-and-figures

16 Evolución de la actividad publicitaria argentina : Cámara Argentina de Agencias Medios. Disponible en <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias-ano-a-ano/>

17 Ver Retegui, Lorena (2017). Los procesos de organización del trabajo en la redacción de un diario. Un estudio a partir del diario La Nación, en el contexto digital (1995-2013). [Tesis de doctorado], Universidad Nacional de Quilmes, p. 26.



Hacia los bits

El retroceso de la prensa gráfica coincide con y fue potenciado por la proliferación de nuevos dispositivos, soportes y fuentes de información que alteran los consumos mediáticos y dispersan las audiencias hacia el mundo digital. Entre 1991 y 2018, la penetración de la TV paga pasó del 13% al 81%,¹⁸ y en 2017, en Argentina, las dos señales con mayor rating eran de noticias.¹⁹ Por su parte, los accesos residenciales a Internet se multiplicaron por veinte entre 2001 y 2017. Como resultado, la población que usa la web pasó del 54% al 74%,²⁰ con guarismos menores a medida que sube la edad o baja el nivel de instrucción. En sintonía con ello, el valor agregado del sector digital cultural se multiplicó por 15 entre 2004 y 2017, y su participación creció desde el 2% a casi el 16%, superando al sector editorial desde 2016 (gráfico 1). Se estima que la lectura de portales web de noticias y blogs implica el 21% del valor generado por la economía cultural digital²¹.

Desde la vereda del consumo, el gasto cultural digital se disparó del 33% al 50% entre 2013 y 2017. La porción de lectores de diarios web

18 "PayTV fact check sheet Argentina 2018". En Latin American Multichannel Advertising Council. Disponible en <http://www.lamac.org/system/articles/pdfs/000/000/157/original/Pay-TV-Fact-Sheet-ARGENTINA-2018-LAMAC.pdf?1522761280>

19 Rating de cable: se achica la brecha entre TN y C5N . Total Medios. Disponible en <http://www.totalmedios.com/nota/32593/rating-de-cable-se-achica-la-brecha-entre-tn-y-c5n>

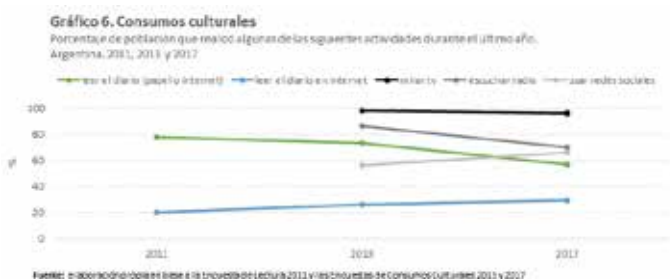
20 INDEC. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_18.pdf) y Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) (https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic_12_12.pdf)

21 Cálculo propio a partir del cuadro de ponderaciones de frecuencia de actividades en Internet de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017, facilitado desde el SInCA para este trabajo.

“Transformaciones de las Industrias Culturales en la Era Digital”

pasó del 20% en 2011 al 26% en 2013 y al 29,3% en 2017 (gráfico 6). En el soporte se repite la doble brecha digital arriba apuntada, dado que varía con la edad y el nivel socioeconómico: en los sectores altos y medio-altos, son minoría quienes sólo leen en papel, y, quitando a los niños y adolescentes, el digital pierde terreno a medida que se acerca a la población anciana.

Aun así, la lectura de diarios en ambos soportes pierde la batalla de la atención con otros medios: en 2017, el 96% de las personas de la Argentina miraba televisión —73% noticieros en 2013—, el 70% escuchaba radio —43%, programas informativos— y el 66% usaba las redes sociales —30% para leer noticias (gráfico 6).



En 2016, el 94% de los mayores de 18 años de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense miraba la televisión para informarse, casi sin diferencias etáreas o socioeconómicas, y muy lejos quedaban los otros soportes: entre los más ancianos predominaba la radio y la prensa impresa, y entre los más jóvenes, las redes sociales y los diarios digitales. De hecho, este último grupo etéreo se topa incidentalmente con las noticias en las redes sociales más de lo que ingresa a los sitios web informativos. Por esta razón, es probable que dichas cifras crezcan en los próximos años mientras la brecha de acceso a Internet se reduzca, el envejecimiento natural de la población desplace a los más jóvenes hacia las edades centrales y quienes ya leen en digital se incorporen a la población anciana.

En el caso particular de lanacion.com, las 1,5 mil visitas en 1995 se convirtieron en 2 millones de visitantes únicos en 2005²² y 14,1 millones en agosto de 2018 (gráfico 7). Ello lo coloca como el tercer portal de noticias en la Argentina por detrás de Clarín —17,1 millones— e Infobae —15,2 millones²³—. Entre 2009 y 2018, escaló

del 19° puesto al 16° entre los sitios web más importantes del país.²⁴ Si bien los diarios argentinos tradicionales trasladan el peso de su marca a la web, no alcanzan la cuota de mercado que exhiben en gráfica. En el nuevo escenario enfrentan una mayor competencia en la producción de noticias ante nuevos medios exclusivamente digitales o provenientes de otros soportes, agencias de noticias y hasta los propios usuarios. Pero especialmente disputan la atención de las audiencias contra las redes sociales y los agregadores de noticias, que en los últimos años han logrado posicionarse como intermediarios en la cadena de distribución noticiosa. Los principales sitios web en la Argentina son de Google, Youtube y Facebook, por lógica, según manifestaciones de Ernesto Martelli,²⁵ “quienes antes eran competidores ahora pueden ser socios, [y] quienes antes eran colaboradores, en algunos aspectos se tornan obstáculos”.



Gracias a la escala y, especialmente, a la utilización que realiza de los datos de sus audiencias para microsegmentarlas, el “duopolio” no solo concentró el 64% de la publicidad digital a nivel global en 2016, sino que capturó el 89% de las nuevas inversiones publicitarias digitales.²⁶ Del 11% restante, los productores de contenidos apenas captaron el 29%. Para colmo, es improbable una ruptura ya que la relación es simbiótica: buena parte de la circulación digital de los diarios descansa sobre dichos jugadores, mientras éstos dependen de los contenidos que producen los primeros.

En ese contexto, si bien los ingresos de los diarios por publicidad digital crecieron un 41% entre 2013 y 2017 (gráfico 5), apenas

22 La Nación.com . Eblog. Publicado el 7 de diciembre de 2005. Disponible en www.eblog.com.ar/474/diarios-digitales/

23 Clarín digital se afirma como líder y amplía la ventaja sobre la competencia . Clarín, 28 de agosto de 2018. Disponible en www.clarin.com/sociedad/clarin-digital-afirma-lider-amplia-ventaja-competencia_0_8X7PQYETN.html

24 Ranking Alexa de sitios de noticias de Argentina. Disponible en www.alexa.com/topsites/category/Top/World/Espa%C3%B1ol/Regional/Am%C3%A9rica/Argentina/Noticias_y_medios

25 Gerente de Contenidos Digitales de *La Nación*, 16 de noviembre de 2017. Exposición en el Digital Media LATAM 2017, organizado por la World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA)

26 “World Press Trends 2017”. WAN-IFRA. Disponible en http://anp.cl/wp-content/uploads/2017/10/WAN-IFRA_WPT_2017.pdf

representan el 18% de los ingresos publicitarios y un 8% de los ingresos totales. Para enfrentar ello, en el caso de Argentina, las principales empresas mediáticas conformaron en 2015 una compañía para centralizar la venta de publicidad en sus portales.²⁷ Sin embargo, debe sumarse el efecto de los bloqueadores de publicidad: 14% de los usuarios en la Argentina recurren a este tipo de extensiones web.²⁸ De esta manera, el crecimiento de la publicidad online no es lo suficientemente robusto para compensar los recortes en la versión impresa, lo cual, como bien observó Picard, pone en entredicho el actual modelo de negocio de los diarios digitales para garantizar la sostenibilidad conjunta de la empresa.²⁹ Por caso, tanto *Clarín* como *La Nación*, dependen mayoritariamente de los ingresos del papel.³⁰

En contrapartida, en los últimos años emergieron las suscripciones digitales, una novedad en un ámbito donde durante 20 años primó el acceso gratuito. Alrededor del mundo, los ingresos de la prensa por dicha vía se multiplicaron 2,8 veces entre 2013 y 2017, aunque solo representan el 5% de los ingresos por circulación y el 3% de los totales. Dentro los ingresos digitales, los de suscripción pasaron del 16% al 28% (gráfico 8). Si se contemplan los ingresos digitales como unidad, la proporción dentro del total creció del 6 al 11%.



Aunque la porción es pequeña, los casos de éxito, como el de *The New York Times* (NYT), que en 2016 obtuvo más ingresos digitales que impresos, llaman la atención de la industria. Según Martelli,³¹ esta

27 Publicidad programática: cómo funciona el negocio digital que crece en la Argentina. *La Nación*, 18 de abril de 2017. Disponible en www.lanacion.com.ar/2012762-publicidad-programatica-como-funciona-el-negocio-digital-que-crece-en-la-argentina

28 2017 Adblock Report. PageFair. Publicado el 1 de febrero de 2017. Disponible en <https://pagefair.com/downloads/2017/01/PageFair-2017-Adblock-Report.pdf>

29 Ver Picard, Robert (2014). *Las industrias informativas: ¿tienen futuro?*. En Palabra Clave, 17 (4), pp. 1069-1096. DOI: 10.5294/pacla.2014.17.4.4

30 Infobae anunció que saca un muro de pago, como *Clarín* y *La Nación*. *Clarín*, 2 de noviembre de 2017. Disponible en www.clarin.com/politica/infobae-anuncio-saca-muro-pago-clarin-nacion_0_rkUjntC-.html

31 Entrevista realizada para este trabajo el 1 de diciembre de 2017.

señal se refuerza con experiencias recientes en el sector audiovisual y musical —como *Itunes*, *Spotify* y *Netflix*— que lograron asentar el modelo de acceso por pago a pesar de la miríada de ofertas gratuitas que existe en la red, y dieron la pista de que los usuarios están dispuestos a pagar por los contenidos digitales.

La construcción del muro

Para resolver el problema, se identificó una oportunidad: la suscripción o paywall, que consiste en la introducción de líneas de código al sitio para que, ante una visita a determinadas páginas, chequee la base de datos de usuarios registrados y/o abonados, y en función de ello habilite o no el acceso.

En alerta, las principales empresas del sector crearon en 2013 la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas, un comité que evalúa la viabilidad de suscripciones digitales mediante un análisis del mercado y de los factores internos. Además de exponer la incertidumbre respecto del modelo de negocios en el contexto digital, es síntoma de que las alternativas para disputar ingresos a otros eslabones de la cadena —como sistemas para repartir entre los productores de noticias los ingresos que *Google* y *Facebook*³² o los proveedores de acceso a Internet obtienen por la distribución de sus contenidos— no superan siquiera su mera formulación dadas las diferencias de escala y poder.

El comité, del que formó parte *La Nación*, trazó una serie de conclusiones respecto de las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. Primero, que la eventual implementación debía sincronizarse, visto el peligro de migración de lectores habituados a la gratuidad. Segundo, que el sistema tecnológico y de programación debía evitar que los usuarios lo burlaran. Tercero, que las ofertas de las firmas informáticas no satisfacían los requerimientos en la relación producto-precio. Cuarto, que aún no había suficientes datos sobre los consumidores. Por ende, *Clarín* y *La Nación* se embarcarían pronto en un muro de registro de usuarios a los fines de recabar dicha información. Cuatro años después, Martelli coincide con Daniel Dessein³³ en que aquél no era el momento adecuado, por dos razones. Una, la falta de madurez del mercado: no había certeza

32 Infeliz día. En *Perfil*, 11 de junio de 2017. Disponible en www.perfil.com/columnistas/infeliz-dia.phtml

33 Presidente de ADEPA. Moderación de un panel sobre suscripciones digitales en Digital Media LATAM 2017.

“Transformaciones de las Industrias Culturales en la Era Digital”

sobre la disposición a pagar de los usuarios locales en el ámbito digital. Otra, la cultura organizacional de las empresas periodísticas, apegada al paradigma de gratuidad de la web, apostaba a que el evidente valor de uso para las audiencias fuera retribuido totalmente por los anunciantes.

Con estas conclusiones, *Clarín* y *La Nación* conformaron sendos equipos interdisciplinarios. Tal como se había previsto, aunque con un año de retraso, finalmente, en febrero de 2015, ambos diarios lanzaron el signwall, un formulario de registro de usuarios que exige una contraprestación —sus datos— e iniciar sesión para continuar leyendo a partir de la nota 20 del mes.³⁴ Este fenómeno implicó un primer cambio en la estructura y navegabilidad del sitio web, y por ende en la distribución misma. Pero, más importante aún, dichos datos permitieron construir una base para conocer en tiempo real —una novedad del entorno digital— no solo el perfil, las preferencias, el comportamiento y las pautas de uso de los lectores más recurrentes. Fue el primer paso para el paywall.

Con esa base, ambos equipos confluyeron en un estudio de audiencia, en 2016, que incluyó encuestas cuantitativas, focus groups, análisis de experiencias de usuarios y entrevistas a expertos, que arrojó que el 37% de los usuarios ya registrados estaban dispuestos a pagar por contenidos de calidad.³⁵ Paralelamente, *Netflix* y *Spotify* confirmaban que los argentinos estaban costeadando abonos digitales.³⁶ Restaba tomar determinaciones sobre las características de la suscripción.

En cuanto al modelo del muro, se decantó por uno poroso como el del *NYT* o los periódicos de Brasil. A diferencia de uno sólido, habilita el consumo gratuito hasta un número discrecional de notas, o discrimina contenidos exclusivos, o permite que el usuario acceda gratuitamente solo desde puertas laterales como las redes sociales o los buscadores. En este sentido, se parece más a *Spotify* que a *Netflix*. Como coincidieron Dessein, Martelli y Kraviez,³⁷ permite experimentar sin sacrificar publicidad ni audiencia y hacer ajustes

sobre la marcha. Los diarios digitales no escapan a la lógica de los productos culturales en cuanto bienes de talento, de experiencia y de confianza y, por lo tanto, a un alto componente de aleatoriedad de la demanda, que las empresas tratan de disminuir a partir de la gestión de información sobre los receptores.

Ambos diarios decidieron que el muro de pago se basaría en la cantidad de notas consumidas. Faltaba definir dicha cifra y cuál sería el precio, para lo cual utilizaron como insumo la base de datos sobre los comportamientos de los usuarios y los testeos cualitativos. En *La Nación* se ordenó y categorizó a los lectores primero en registrados o no. Dentro de los registrados, en patrones de frecuencia, de cantidad de visitas y de usuarios recurrentes agrupados en cinco categorías vinculadas a la frecuencia semanal. Así supieron a cuántos lectores impactaría cada muro en diferentes niveles hipotéticos, a fin de, por un lado, evitar que una barrera elevada produjera una fuga de usuarios y, por otro, calcular la cantidad de potenciales suscriptores. El perfil y los intereses de estos últimos, además, serían la base para diseñar el target al cual apuntar la estrategia de comunicación.

Finalmente, primero *Clarín* en abril de 2017, y luego *La Nación* en agosto, implementaron la suscripción digital con el registro a las 10 notas y el pago a las 40, una barrera elevada a disminuir con el correr del tiempo y en base al desempeño.³⁸ En diciembre de 2017, el umbral de abono de *La Nación* se redujo a 35. La propuesta para 2018 fue evaluar la posibilidad de cerrar determinados contenidos y/o ofrecer un servicio premium, pero descartando una marcha atrás del modelo o su endurecimiento absoluto. Así, en mayo de 2018 se eliminó el muro de registro y la línea de pago cayó a 20 notas, para luego reducirse a 15 en agosto.³⁹

En cuanto al precio, a causa de la especificidad de los productos, su fijación es particularmente compleja. De acuerdo a Martelli, los costos juegan un papel secundario, mientras que en la demanda y en la competencia influye el paradigma de gratuidad en la web. Es difícil definir el costo unitario, pues comporta componentes intangibles como la creatividad y, en el caso de Internet, se elabora un prototipo cuyo costo de reproducción es cero. En la demanda, tiene un peso

34 Medios digitales: *Clarín* y *La Nación* serían los primeros en ofrecer un modelo pago de suscripción. En *Red Users*, 10 de marzo de 2017. Disponible en www.redusers.com/noticias/medios-digitales-clarin-y-la-nacion-serian-los-primeros-en-ofrecer-un-modelo-pago-de-suscripcion/

35 Las suscripciones como apuesta principal para *La Nación* y *Clarín*. En ADEPA, 21 de noviembre de 2017. Disponible en <http://adepa.org.ar/las-suscripciones-como-apuesta-principal-para-la-nacion-y-clarin/>

36 En Santa Fe quieren gravar la comercialización del entretenimiento audiovisual por internet. En *La Capital*, 26 de marzo de 2016. Disponible en www.lacapital.com.ar/la-ciudad/en-santa-fe-quieren-gravar-la-comercializacion-del-entretenimiento-audiovisual-internet-n497816.html

37 Chief Customer Officer de *Clarín*. Exposición en Digital Media LATAM 2017.

38 El muro de pago del *NYT* bajó su barrera de diez a cinco notas a partir de diciembre. En Bloomberg, 1 de diciembre de 2017. Disponible en www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-01/n-y-times-scales-back-free-articles-to-get-readers-to-subscribe. Ben Cotton, director de Marketing de Productos del *NYT*, había adelantado en el Digital Media LATAM 2017 que estaban experimentando con esta posibilidad.

39 El muro de pago de *Clarín* se retrajo a 30, en diciembre de 2017, y a 25, en junio de 2018. Al cierre de este trabajo, aún persiste el muro previo de registro. Por otro lado, en febrero de 2018 *La Voz del Interior* implementó un paywall con registro a las 40 notas y el pago a las 80.

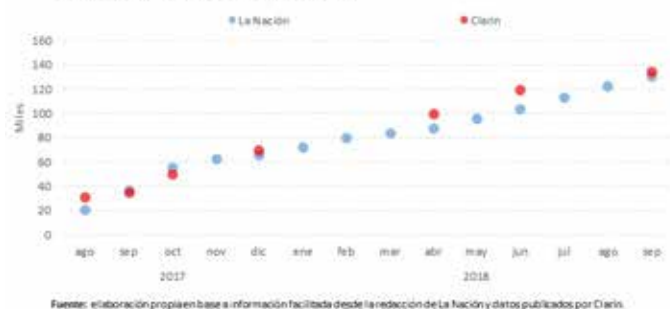
central el desfasaje entre el valor de uso de los contenidos y la posibilidad de encontrarle un precio. Al decir de Kraviez, la etapa de investigación permitió establecer un rango de disposición al pago.

Respecto de la competencia, emerge el obstáculo de una oferta gratuita, así como su juego con la intangibilidad de factores como la credibilidad y la noticiabilidad, por lo cual su valor de uso es inmaterial y altamente subjetivo. A principios de 2017 no había referencias de diarios generalistas digitales en Argentina. Según Martelli, el faro a nivel nacional la constituyeron los otros servicios digitales como *Spotify* y *Netflix* (entre 4 y 8 dólares); y a nivel de industria, los precios de quienes ya tenían paywall, como el *NYT*. En el caso particular de *La Nación*, además, influyó la salida más temprana de *Clarín* con un precio bajo. Kraviez explicó que se priorizó el volumen sobre la rentabilidad en los primeros meses. Sobre todo ello pivotea su condición de producto híbrido destinado a un doble mercado: un precio de venta alto puede incrementar los ingresos por esa vía, pero reducir la masividad y la tarifa publicitaria, y viceversa.

Bajo aquella estrategia, ambas firmas incluyeron las tácticas de promoción de empaquetamiento junto a sus tarjetas de beneficios y/o la bonificación por seis meses "menos de un tercio del valor sin promoción". *La Nación* salió con un precio por encima de *Clarín*: el acceso digital simple costaba 30 pesos mensuales (\$100 en seis meses) para uno y \$20 (\$75) para el otro; \$60 (\$200) con la tarjeta Club *La Nación* y \$50 (\$165) con la 365 de *Clarín*. Los precios sin descuento se encuadraban dentro del rango de 4 a 8 dólares mencionado por Martelli. Además, *La Nación* ofrecía otra opción con acceso al *NYT* a \$110 (luego \$250). Dichos valores y combinaciones variaron de acuerdo al desempeño del proyecto. En 2018, el período de promoción se achicó a tres meses y el precio se elevó un 40% para el abono simple y 15% para los dos restantes. Por su parte, el acceso simple de *Clarín* sufrió la misma reducción del tiempo de gracia y una mayor suba del valor 50% para la promoción y 46% tras ella, mientras que la promoción del abono con la tarjeta duplicó su período y su precio fuera de ella, el valor creció 26%.

Durante los primeros tres meses, *La Nación* creció a un ritmo de casi 18,5 mil suscriptores mensuales hasta superar los 55 mil y rebasar a *Clarín* en octubre (gráfico 9). Sin embargo, a partir de allí se desaceleró a una tasa de 5,4 mil hasta abril y su competidor volvió a tomar la delantera en diciembre. Desde mayo, el ritmo subió a 8,6 mil para rozar los 131 mil suscriptores en septiembre, de los cuales el 67% combina el abono digital con el impreso.

Gráfico 9. Suscripciones digitales
En miles. Agosto de 2017 a septiembre de 2018



El objetivo es alcanzar los 500 mil en 2025, migrando al 25% de los lectores de papel y capturando la misma porción de usuarios registrados.⁴⁰ Según Martelli, dichos números implicarían recuperar para el terreno digital el modelo de negocio mixto tradicional del diario impreso, con un peso levemente mayor para la venta al lector respecto de la publicidad. En términos de Picard, la tendencia es a incrementar los pagos de grandes consumidores para cubrir los costos, y a proveer noticias e información con tarifas más bajas, incluso gratis, a los usuarios promedio.⁴¹ Además, los diez años de experiencia de *La Nación* con su club de membresía complementarían al paywall para conocer a los lectores a los fines ofrecer segmentaciones más eficientes a los anunciantes.

Por otro lado, es ineludible reflexionar acerca del impacto sobre el tercer cliente al que se dirigen los medios periodísticos: la sociedad. La suscripción digital de por sí podría afectar la estructuración sociopolítica al reducir el acceso de los ciudadanos a información que antes era gratuita, y que se presume de interés público, fundamental para la participación democrática. Su gestión demanda compatibilizar la búsqueda de beneficios de los propietarios y la propia sostenibilidad de la empresa con la función social del periodismo. Según Martelli, *La Nación* considera esta cuestión aunque aún no se ha elaborado un protocolo de actuación como el del *NYT*, que elimina el muro durante las elecciones o eventos de gran relevancia pública.

Por último, cabe mencionar que la introducción de la suscripción digital intensifica y redirecciona un proceso de gestión ya en marcha sobre el cual se monta, que implica la toma de decisiones sobre creación de contenidos y venta publicitaria en base a datos recolectados en tiempo real y permite un constante proceso de

40 Los diarios de la región avanzan en un sistema de financiación mixto. *Clarín*, 17 de noviembre de 2017. Disponible en www.clarin.com/sociedad/diario-sde-region-avanzan-sistema-financiacion-mixto_0_HksssXiq-.html

41 Picard, 2014, p. 1082.

ensayo, error y corrección. La novedad, de acuerdo a Martelli, es la orientación de ello hacia la conversión de lectores recurrentes en suscriptores, indagando sobre qué notas fueron las más atractivas y otras cuestiones como cuánto y por qué pagan [...], cómo les brindo el servicio de forma más eficiente, a qué hora, en qué dispositivo y con qué características (abierto o exclusivo). Martelli ilustra el proceso de transformación de la gestión como un pasaje desde una visión *Youtube* a una visión más *Netflix*, basada más en la relación con el cliente directo, el involucramiento y la experiencia de usuario que en el alcance y el tráfico.

A modo de conclusión

En el contexto convergente, el modelo de negocio tradicional de los periódicos impresos de la Argentina, entre ellos *La Nación*, ha entrado en jaque, dado que sus lectores y con ellos, sus anunciantes se dispersan hacia otros soportes, con la consecuente caída de ingresos publicitarios y circulación. Ante ello, la primera apuesta consistió en distribuir contenidos gratuitamente a través de sus portales web a audiencias masivas que atrajeran las crecientes inversiones publicitarias digitales, para sostenerse exclusivamente mediante esta fuente.

No obstante, allí los portales de los diarios se enfrentan a una mayor competencia por la atención de las personas. La torta publicitaria es capturada por nuevos jugadores, como las redes sociales y los agregadores de contenidos, que operan a escala global y procesan enormes volúmenes de información sobre sus audiencias, ofreciendo a los anunciantes un camino más eficiente para segmentarlas. En consecuencia, los ingresos publicitarios de los portales de noticias no crecen a un ritmo suficiente para compensar las pérdidas en papel.

Tras dos décadas de predominio de un paradigma de gratuidad en Internet, en el último lustro emergieron periodísticos con éxito en el cobro al cliente final por el acceso a los contenidos on line. Ante esta pista y la amenaza del entorno, los dos principales portales informativos argentinos, *La Nación* y *Clarín*, se unieron en equipos interdisciplinarios para investigar si sus lectores estaban dispuestos a pagar más por sus noticias en la web.

Para ello recurrieron a métodos tradicionales, como también a un sistema de registro de usuarios para obtener información detallada de sus comportamientos y preferencias en tiempo real. Los

resultados los condujeron a adoptar un muro de pago poroso que impide seguir navegando luego de haber consumido un número discrecional de artículos. Ante la incertidumbre sobre la respuesta de los usuarios y las dificultades para fijar un precio, este modelo permite experimentar con el nivel de dicha barrera y su valor sin sacrificar audiencia y anunciantes. Ello se monta sobre un proceso general de transformación de la gestión ya en marcha enfocada en la prueba y corrección de errores continua.

La Nación aspira a que los ingresos por esta nueva vía crezcan hasta alcanzar un peso igual o mayor al de la publicidad digital, recuperando en el ámbito web el modelo mixto que tradicionalmente los diarios supieron administrar en papel. La suscripción también implica recopilar información más detallada sobre sus lectores para segmentarlos de forma más eficiente y no perder terreno publicitario. Todo ello orienta la gestión global de la firma respecto de la producción y distribución de sus contenidos en tiempo real con el objetivo de convertir usuarios recurrentes en suscriptores, priorizando más su experiencia, exclusividad e involucramiento que el alcance. El tiempo dirá si la nueva estrategia y modelo de negocio de *La Nación* son exitosos. En buena parte, y a diferencia de un conglomerado como *Clarín*, en ello descansa su sostenibilidad como empresa informativa, a la vez que podría confirmar el camino para otras organizaciones que ya observan el fenómeno.⁴² De la misma manera, plantea interrogantes y dilemas en torno al acceso de la ciudadanía a información de interés público, eje que otros medios eligen priorizar a la hora de resolver su modelo de negocio en Internet.⁴³

42 *Infobae* y *La Gaceta de Tucumán* han adelantado que planean implementar la suscripción digital. El futuro de los medios, eje de un debate sobre suscripciones digitales y periodismo de calidad. *Clarín*, 16 de noviembre de 2017. Disponible en www.clarin.com/sociedad/futuro-medios-eje-debate-suscripciones-digitales-periodismo-calidad_0_BkTAzvjJz.html

43 *Página/12* lanzó un club de membresía sin cerrar sus contenidos en abril de 2018 y alcanzó los 7 mil socios en julio. Ver más en <https://mailchi.mp/lenfestitute/solution-set-commenting-as-a-membership-perk>. El paradigma a imitar es el del inglés *The Guardian*, que ya recibe más ingresos por la membresía que por publicidad. Ver Together, we are safeguarding the Guardian's independent journalism. *The Guardian*, 26 de octubre de 2017. Disponible en www.theguardian.com/membership/2017/oct/26/together-we-are-safeguarding-the-guardians-independent-journalism