

# EL NEGOCIO DE LAS NOTICIAS DEJÓ DE EXISTIR

**Por: Silvina Heguy. 03/01/2022**

En 2020 fuimos conscientes de la transición de una época. Entonces, en el marco de la Beca Cosecha Anfibia, también nos preguntamos por el horizonte de nuestro oficio. Fragmento de *Futuro imperfecto*, ¿hacia dónde va el periodismo?: un ensayo de Silvina Heguy sobre el impacto de la pandemia y el aceleracionismo en la prensa, el rol de lxs trabajadores, los planes de los que concentran la producción de contenidos para el 80% de la audiencia global y el nuevo protagonismo de las coberturas de calidad.

*Futuro imperfecto, ¿hacia dónde va el periodismo? es el primer libro de la colección Futuro Anfibio, publicado en alianza con UNSAM Edita. Conseguilo [aquí](#)*

El 7 de julio del primer año de la pandemia 2979 personas recibieron un COVID positivo en el resultado de su hisopado. A la noche, el informe del Ministerio de Salud de la Argentina registró 62 muertes en 24 horas. Temprano, en un Zoom de los tantos que se hacían al inicio de la cuarentena –y cuando todavía no se sabía que duraría más de lo que cualquiera esperaba y la fatiga de pantalla no existía–, un CEO daba una definición que unía a la provincia de Santa Fe, en el Litoral de América del Sur, con Davos. “Somos una agencia de publicidad que se hizo cargo de la redacción”, diría Nahuel Caputto ante un grupo de empresarios y directivos de medios. Unos días antes, y frente a la misma audiencia, otro participante había recordado la definición que escuchó en la conferencia del poder económico en Suiza. “El CEO de *The New York Times* dijo que eran una compañía de tecnología que editaba un diario.”

¿En qué momento los medios de comunicación dejaron de serlo?

En el mismo ciclo, el conferencista Gustavo Arjones, CTO de Ank [Fintech de Itaú Unibanco], fue directo al grano. “Ustedes son cada vez más compañías de datos y les cuesta entender el proceso”, le dijo a una treintena de directivas y directivos de medios de toda la Argentina.

A las redacciones llegaron ingenieros, analistas de datos, editores de

audiencias. ¿Periodismo, estás ahí?

A esa altura nadie dudaba de que la biología, y no la tecnología, había acelerado la digitalización del mundo. Los medios, que ya estaban inmersos en ese proceso, no habían quedado afuera de la aceleración.

“El coronavirus es un acelerador de cambios que se iban a producir, pero en un período de tiempo más largo y que obligan a ciertas actividades a hacer en cinco meses los cambios que iban a hacer en cinco años. Los medios de comunicación no son una excepción”, había dicho Jorge Fontevicchia en un mensaje a los empleados del Grupo Perfil, cuando anunció que el conglomerado que dirigía cambiaba de rumbo y tendría como prioridad ser un multimedio audiovisual.

La diferencia con empresas de otros sectores –que se veían obligadas a adaptar sus procesos ante la obligatoriedad de la distancia– es que la industria de medios ya llevaba por lo menos dos décadas de crisis.

Los primeros meses de 2020 dejaron en evidencia que los grandes conglomerados de comunicación habían encontrado en una nueva definición del negocio la posible tabla de salvación.

Pero si los periodistas no manejaban esa mirada respecto de su trabajo diario, ¿qué sucedía con su rol?, ¿quedaba acotado a una pieza más del engranaje? Esa integración en un rompecabezas sin límites ni señales claras los dejó girando en falso sobre reclamos salariales justos. La pérdida del rol central del periodista en las grandes corporaciones, la incorporación de ingenieros, de analistas de datos, de editores de audiencia, solo restaba fuerza para la discusión interna por la profesión. Había una secuencia: en la prensa la centralidad de la imprenta había sido desplazada por el algoritmo digital, una fórmula secreta que movía los hilos de un lector que parecía caprichoso.

Si los movimientos que marcaron los últimos años –feminismos, nuevas formas de relacionarse, ecología– consistieron en dejar los viejos manuales, los periodistas que trataron de reflejarlos no pudieron registrar claramente el debate que al mismo tiempo se daba sobre la propia profesión.

¿Qué piensa el 1% de los que manejan el 80% de la audiencia digital?

En otro encuentro virtual frente a responsables de medios de Iberoamérica, la antropóloga Paula Sibilía enunció: “Estamos inventando una salida”. La [Beca Cosecha Anfibia](#) reunía una vez por semana a intelectuales y periodistas para pensar el presente y el futuro. Pocas veces, como en los meses de 2020, existió la conciencia tan clara de la transición de una época.

“‘Esperar’ es una palabra que no usamos más”, dijo Sibilía y coincidía así con los gurúes que les hablaban a los empresarios.

Nunca fue fácil mapear lo que está pasando en tiempo real. Entender cuál es el cuadro en el que estamos siendo retratados. Sin saberlo al comienzo, este texto terminará siendo también el reflejo de una transición individual. Veinticuatro años en el diario *Clarín*; tres como secretaria de redacción en la revista *Anfibia*; tres como directora periodística y convergencia del Grupo Crónica. Cada una de las preguntas que había planteado como ejes de este pequeño ensayo funcionó como un ejercicio individual para pensar la profesión. El desenlace fue la renuncia a la dirección del Grupo Crónica para ser parte de la fundación de un nuevo diario en la Argentina. *eIDiarioAR*, con su socio principal *eIDiario.es*, nacería el 10 de diciembre de 2020, en plena pandemia, en el aniversario de la vuelta a la democracia en la Argentina, cuando el periodismo como industria atravesaba una crisis histórica y con un modelo de negocio diferente: detrás del medio solo hay periodistas y lectores.



Pero eso sucederá meses después. En septiembre, la antropóloga argentina había sostenido en aquel encuentro virtual que las y los periodistas debían/debíamos reinventar lo que ya sabíamos. “Mi impresión es como si se hubieran perdido los manuales, como si los manuales que teníamos no sirvieran más”, dijo Sibilia.

Entonces fue más importante formular la pregunta que tener la respuesta. En

aquellos primeros días de aislamiento, el mapeo se dibujó en los encuentros virtuales que dejaron el registro de esa transformación, de la falta de preguntas y de las respuestas ajenas.

Mientras los periodistas se quejaban sobre la tiranía o la necesidad de seducir al algoritmo para lograr visitas o lecturas, los grandes jugadores habían desarrollado la inteligencia algorítmica. Un mazazo en la cabeza para los optimistas que creyeron que internet había llegado para democratizar los contenidos y facilitar la llegada a las audiencias.

Entre el 27 y el 29 de julio se reunió por primera vez la Latam Media Leaders eSummit, convocada por la poderosa organización World Association of News Publishers. Participaron alrededor de 500 altos directivos y directivas de 243 empresas periodísticas de 21 países de América y Europa. La entrada rondaba los 500 dólares y el cierre prometía “un debate de los CEO de Clarín AGEA (Argentina), Prisa Noticias (España) y Henneo (España) sobre ideas para salir de la crisis”.

¿Qué es la “tropicalización” y qué tiene que ver con el modelo de negocios del periodismo digital?

En ese panel virtual fue cuando Héctor Aranda, de *Clarín*, recurrió a una vieja imagen para hablar de la tensa relación entre los medios de comunicación y Facebook. “Facebook es a los medios digitales lo que el kiosco de revistas era a los medios impresos”, dijo. Las pantallas de aquel Zoom unían al 80% de la audiencia hispanoparlante. ¿Qué piensa el 1% de los que manejan el 80% de la audiencia digital?, debería ser el título de la próxima reunión anual en Taiwán que –por la pandemia– se trasladó a fines de 2021.

En esa misma charla, el CEO argentino dio más detalles. *Clarín* –por ejemplo– había armado un departamento de inteligencia artificial con diecisiete personas. Internet como espacio a conquistar ya tenía una jerarquía de dueños. A los que manejaban las audiencias digitales –Google, Facebook– se les habían sumado las principales empresas mediáticas. Los dueños de los circuitos de distribución de los impresos en el mundo real ya tenían su cuota en el virtual. La red no hacía otra cosa que espejar la concentración de la industria cuando solo era de papel tres décadas atrás.

Pero también la definición de los grandes medios nativos digitales resulta un híbrido.

“La mayoría de mis competidores son del siglo XX y algunos hasta del siglo XIX. *Infobae* es de este siglo, aunque ya no es tan nuevo. Eso tiene ventajas y desventajas. Cuando nacimos, no teníamos un nombre. ¿Qué es *Infobae*? Yo había comprado un pequeño diario económico, BAE, Buenos Aires Económico, y lo primero que hice fue cerrar la edición de papel. A veces uso una pequeña mentirita cuando me invitan a algún foro y digo que BAE significa Before Anyone Else”, se sinceró Daniel Hadad en una entrevista que le hizo Pablo Perantuono en la revista Coolt.

“Hace cinco años hicimos un cambio tecnológico, con lo cual, ahí nos dimos cuenta de que nosotros además de ser una empresa periodística también somos una empresa de mucha tecnología. Me transformé en un equilibrista entre dos grupos sociales que se llevan muy mal, los periodistas y los ingenieros. Vivo haciendo equilibrio entre ellos”, dijo el CEO del portal de noticias con más audiencia del mundo hispanoparlante –“del Río Bravo hacia el sur”, como le gusta decir a su fundador– y que, en mayo de 2021, superaba a diario los 138 millones de usuarios.

“Esperar: una palabra que no usamos más”, señaló Paula Sibilía, conferencista de la Beca Cosecha Anfibia.

Hasta hace cuatro años, en el segundo subsuelo del edificio de diez pisos había un vacío húmedo. Desde ahí Héctor Ricardo García dirigió un imperio para contar la Argentina a través de un diario de papel y de un canal de noticias. Ese vacío lo había dejado la rotativa que escupía el millón de ejemplares que *Crónica* vendía en la década de 1960. En el subsuelo del edificio de la calle Tacuarí 1846, también había un espacio a llenar.

Sobre la manzana del barrio de Barracas ya no había, como en las madrugadas de los años 90, el movimiento de operarios que se bañaban y salían con el pelo mojado después de imprimir el diario. Tampoco se veían las largas filas de personas que esperaban los ejemplares de *Clarín* para ser los primeros en leer los avisos clasificados que ofrecían trabajo. También en esa época, el diario fundado por Noble vendía un millón de ejemplares. Esas tiradas ya no existen –el millón de visitantes de los medios digitales se alcanzan con contenidos empujados por Google y Facebook como entregadores de noticias, la metáfora de Aranda–. Pero muchos de los periodistas que se formaron con el calor de las imprentas sobre el piso de la redacción siguen en los mismos puestos. El tiempo de caducidad de la forma fue

más rápido que las trayectorias subjetivas.

Fue Sibilía también quien habló de la necesidad de historizar las tecnologías. Insistió en que no son neutras, que son históricas. Quizá la etnografía de este cambio deba ser la del de la imprenta al algoritmo y cruzarla con las trayectorias de las y los periodistas y de los edificios. El de Tacuarí y el de la calle Garay fueron remodelados. En el de Crónica, el lugar de la imprenta fue ocupado por un estudio de televisión HD, la explanada de salida de ejemplares se transformó en una redacción donde trabajan los equipos de dos diarios, BAE Negocios y Crónica. A menos de diez cuadras, el edificio de Clarín tiene un archivo donde antes había una máquina. La redacción, en la que en los años noventa no alcanzaban ni los escritorios ni las sillas para los periodistas, ahora está desierta. Antes de la pandemia también había escritorios sin ocupar. Clarín mudó su taller a una planta en la calle Zepita. Crónica imprime en la planta de Perfil.

En esa encrucijada o zona de preguntas también sobreviven y pelean los medios de comunicación más chicos. Mientras apuestan a subsidios y a programas de transferencia de dinero o a suscripciones, los modelos de negocios también replican técnicas de otros sectores y sus directivos se cansan de aplicar a fundaciones o realizar capacitaciones en las que el canvas (la fórmula del lienzo para desarrollar empresas rentables) es la medida de todas las cosas.

Entre la cantidad de variables que se mezclan, en ese sector de la industria aparece también la pelea con Google por el uso de los contenidos. Es claro que, con los acuerdos firmados por Google Show Case, el buscador acordó con los grandes jugadores un pago mensual por el uso de los contenidos y dejó afuera los medios más chicos. Pero más allá de la discrecionalidad del buscador para cerrar tratos, no importa el tamaño de la organización, las recetas para sobrevivir en el presente y en el futuro inciertos vienen de afuera en una industria agotada y fragmentada. Los grandes ofrecen clubes de descuentos. Los chicos, tazas, remeras o libros.

¿Se puede ser una empresa de datos y asegurar la calidad del periodismo?

El modelo de negocio digital puro parece haber perdido la pregunta sobre la esencia de los medios. Quienes dan recetas intentan marcar paralelismos usando el viejo concepto de “tropicalización”, de moda hace unos años para animar a emprendedores a copiar modelos de negocios exitosos de países fríos.

“Customer centric: armar una organización empresarial centrada en los clientes”, se escuchó durante el primer año de la pandemia en otra de las reuniones para directivos de Latinoamérica. El viejo centro: el lector o la lectora. Como si se tratara del último descubrimiento científico tanto en las conferencias virtuales, en los cursos de capacitación o en los encuentros se repitió hasta el cansancio la necesidad de urgencia de cambio y también se presentó a “la redacción como la materia prima”.

Pero la materia prima no alcanza. Para la rentabilidad anhelada se plantearon dos grandes vertientes: la primera, vender contenido y, la otra, buscar el apoyo económico al medio. “La opción sola del club de beneficios no sirve”, aseguró Javier Kraviez, director de Negocio Digital del Grupo Clarín, en un ciclo de formación organizado por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA).

“La pandemia nos ha demostrado que las cabeceras de prestigio han recuperado el rol. Hay varias teorías de por qué la gente se suscribe. Una más holística: que habla de la experiencia en términos generales, del vínculo marcario o emocional (el padre o el abuelo recibía determinado diario de papel en su casa y decide suscribirse al sitio digital); hay gente que prioriza al club de descuentos o beneficios. La clave es mejorar la propuesta de valor en todos los sentidos: descuentos, negocios y contenidos”, explicó Kraviez. El viejo pacto de lectura de los diarios impresos es ahora uno que incluye la opción del beneficio en una compra.

“Cada vez son más compañías de datos y les cuesta entender el proceso. Primero se debe crear una visión 360 grados del cliente. Cruzar datos de comportamiento nos da valor al monetizar esas personas, al entender qué leen, qué comparten como nuestras audiencias. Google Analytics nos dice qué leen, pero no nos dice qué quieren. Analizar la eficiencia de ventas con herramientas. Alimentar la machine learning y generar nuevos servicios”, había sido la receta de la reunión del 7 de junio con la que comenzó este texto.

Hadad lo había dicho así ante Perantuono:

*Hoy trabajamos con temor a lo que viene, porque nadie tiene nada asegurado, pero tenemos números que nos hacen altamente competitivos en las tres categorías:*

*como usuarios únicos, que es aquel que una vez al mes ingresó al sitio, en páginas vistas (donde tal vez tenemos ventaja porque somos gratuitos) y en permanencia de lectura. El lector más importante de Infobae se llama Google, es el tipo que te mira con un ojo crítico y si le gustó la nota, te pone en primero o en segundo lugar. Eso es una ciencia que se llama SEO, Search Engine Optimization [optimización para motores de búsqueda].*

Pero en las redacciones el discurso interno y externo de las empresas no se oye tan claramente. Si el contenido es el centro, este no termina de definir el modelo.

¿Se puede ser una empresa de datos y asegurar que lo importante es la calidad del periodismo? Si la redacción es la materia prima, habría que aclarar que los datos de los lectores también lo son.

La conclusión de Kraviez fue:

*No tengo otra solución para ofrecerles que la suscripción digital, las otras fuentes de ingresos están dolidas –también se escuchó sin repreguntas o cuestionamientos–. En términos de escala hay una buena noticia, y es que los contenidos locales son una excelente palanca de conversión de lectores a suscriptores. El paywall (muro de pago) tiene más de 11 años y es un fenómeno nuevo que tiene que luchar contra una cultura que se daba gratis. Fue un error. Los diarios impresos siempre se pagaron. Los diarios gratuitos nunca dieron un contenido de calidad.*

¿Qué es lo que atrae a las audiencias a sumarse a las membresías de los medios digitales?

El 25 de agosto de 2020, desde la oficina sobre la terraza del sexto piso del edificio de Garay y Azopardo se veía la luna, pero no llegaba a iluminar el Río de la Plata. Los edificios de Puerto Madero seguían brillando a pesar de que la pandemia los había vaciado. No eran el centro de diversión ni de trabajo de hacía unos meses. Faltaba media hora para el cierre de papel de BAE Negocios y una hora para el de Crónica. El canal de noticias contaba un caso policial. Las rotativas eran alquiladas para ajustar gastos. Los cierres estaban borrados, siempre en alguna de las siete webs se publicaba un contenido nuevo. Un bot escribía notas periodísticas sobre datos financieros que figuran entre las más leídas. El lanzamiento de un club gratuito se había convertido en una billetera virtual que regalaría cronipesos, la fidelización

de la audiencia era un premio. El Grupo Crónica ya estaba entre los cinco con más audiencia digital de la Argentina. “¿Y si los periodistas entendiéramos el negocio?” había sido el título original de este texto. Si se queman los manuales, ¿qué queda? ¿Es posible un medio en la Argentina que tenga un modelo de negocio cuyo objetivo sea proteger la función del periodismo? ¿Y si vuelvo a saltar? ¿Y si cambio?

*(La autora renunció a la dirección periodística del Grupo Crónica para ser una de las fundadoras de elDiarioAR que propone un modelo de periodismo que entiende a la información como bien público y su principal fuente de ingreso es el aporte de los socios).*

[LEER EL ARTICULO ORIGINAL PULSANDO AQUÍ](#)

Fotografía: Revista anfibia

**Fecha de creación**

2022/01/03