.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Barreras de entrada: los modelos de negocio en los medios emergentes

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Sabrina Mariel Díaz

Giuliana Belén Iglesias Da Silva

Martín Becerra, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2023

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

BARRERAS DE ENTRADA: LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LOS MEDIOS EMERGENTES

El difícil camino de los medios de comunicación digital emergentes en un sistema de medios concentrado. La experiencia de los medios y una propuesta alternativa para lo que se viene.

DOCENTE

Martín Becerra

INTEGRANTES DEL EQUIPO

Sabrina Mariel Díaz
Giuliana Belén Iglesias Da Silva

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Sociales

Ciencias de la Comunicación Social

Tesina de Grado

- **Tesistas**: Díaz, Sabrina Mariel - 38.625.756
  Iglesias Da Silva, Giuliana Belén - 39.076.812

- **Tutor**: Martín Becerra

- **Entrega**: Febrero 2023

AGRADECIMIENTOS

A nuestra familia, amigos y compañeros por el apoyo incondicional.

A nuestro tutor Martín Becerra, por sus aportes y acompañamiento.

A las y los docentes, por sus enseñanzas a lo largo de toda la carrera.

INTRODUCCIÓN……...…..6

MARCO TEÓRICO……...…7

METODOLOGÍA……15

LOS ORÍGENES…….....18

- **Chequeado (Pág. 18)**
- **Futurock (Pág. 20)**
- **Cenital (Pág. 21)**
- **Big Bang News (Pág. 22)**
- **Filo News (Pág. 23)**

DESARROLLO……...…24

EL NACIMIENTO DE LOS MEDIOS DIGITALES……...24

LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS MEDIOS DIGITALES……..…...……..27

- **Publicidad oficial (Pág. 32)**
- **Publicidad privada (Pág. 35)**
- **Modelo de suscripción (Pág. 36)**
- **Club de lectores (Pág. 39)**
- **Newsletters (Pág. 40)**
- **Modelo múltiple (Pág. 41)**
- **La urgencia del click (Pág. 42)**
- **¿100% privado? (Pág. 45)**

BARRERAS DE ENTRADA: LOS MEDIOS DIGITALES Y EL DILEMA DE COMPETIR……46

- **Costos de ingreso o requisitos de capital (Pág. 48)**
- **Diferenciación de productos (Pág. 50)**
- **Acceso a los canales de distribución (Pág. 52)**
- **Desventajas de costos independientes de la escala (Pág. 53)**
- **La concentración de medios (Pág. 53)**
- **Buenas relaciones con el gobierno y otros organismos (Pág. 54)**

COVID - 19 Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN……...…55

- **¿Qué nos dejó la pandemia? (Pág. 63)**

CÓMO CREAR UN MEDIO DE COMUNICACIÓN DIGITAL……...66

- **Análisis interno (Pág. 72)**

- **Análisis DAFO interno (Pág. 79)**
- **Análisis externo (Pág. 81)**
- **Cómo no quedarse sin ideas (Pág. 83)**
- **Diez elementos indispensables en la primera parte de desarrollo del medio digital (Pág. 84)**
- **Bonus track: cómo acceder a la publicidad oficial y a la publicidad privada (Pág. 85)**

CONCLUSIONES…….86

BIBLIOGRAFÍA……....90

ARTÍCULOS WEB……...92

ANEXO……94

- **Cenital (Pág. 94)**
- **Filo News (Pág. 100)**
- **Futurock (Pág. 106)**
- **Chequeado (Pág. 110)**
- **Big Bang News (Pág. 114)**

INTRODUCCIÓN

En "Digitalizar las noticias"[1], el investigador Pablo Boczkowski sitúa al inicio del periodismo digital en la segunda mitad de la década del 90 (Boczkowski, 2006: pág. 5). Para el autor, el pasaje de medios tradicionales hacia su formato web formó parte de una estrategia en base a dos objetivos: en principio, como una forma de diversificación para no perder el terreno y, en segundo lugar, como respuesta a una cultura de la innovación.

La mirada sobre los medios emergentes y sus características resulta clave para analizar el cambio profundo en la relación de los medios de comunicación con las audiencias, pero más que centrarnos en aquello que ya ha sido abordado por múltiples colegas, nuestra mirada se va a situar en un aspecto poco abordado: el modelo de negocios. En ese sentido, también nos proponemos abordar las barreras de entrada a las que se enfrentan los medios de comunicación digital emergentes en el sistema de medios actual.

Para llevar a cabo esta propuesta, estudiamos cinco medios de comunicación que surgieron entre 2010 y 2020 con sede en la Ciudad de Buenos Aires. Éstos son Cenital, Futurock, Filo News y Big Bang News. El otro medio que se diferencia de los anteriores por su modelo de negocio pero cumple la consigna de ser un medio digital es Chequeado.

El objetivo planteado parte de las siguientes premisas:

1. Los medios de comunicación concentrados amplían las brechas que deberán sortear los nuevos medios que ingresen al sistema, en tanto deberán contar con una mayor inversión inicial.
2. Los medios de comunicación digital cuentan con el desafío de generar propuestas comunicacionales innovadoras para captar su propio nicho de audiencia.

[1] "Digitalizar las noticias" de Pablo Boczkowski se encuentra a través del siguiente link: https://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/42/2020/06/11575495-Digitalizar-las-Noticias-Pablo-Boczkowski-capitulo-3.pdf

La propuesta de la presente investigación también cuenta con un aporte teórico - práctico para el campo mediante la creación de un modelo de comunicación desde su génesis, el cual dé cuenta de las distintas formas de financiamiento posible.

Entonces, organizaremos la estructura de la tesis de la siguiente manera: en la introducción, hablaremos sobre el marco teórico y la metodología de la que nos servimos para trabajar la tesina; a su vez, describiremos los medios elegidos. Luego, analizaremos el modo en que estos medios se financian y cuáles son los principales desafíos que llevan adelante cada uno. En un tercer momento, presentaremos nuestra propuesta comunicacional y el paso a paso para la creación de un medio de comunicación digital. Por último, desarrollaremos las conclusiones de la investigación.

MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este análisis sobre los medios de comunicación emergentes necesita de una serie de herramientas teóricas que lo enmarquen. Los conceptos teóricos de este trabajo provienen de autores que concentran sus estudios en el análisis de los medios de comunicación y del marketing digital, dos corrientes de la comunicación que, dado el avance de internet y de la innovación de los propios medios digitales, cada vez están más entrelazadas.

Excede a este trabajo la realización de los distintos recorridos teóricos y prácticos de la comunicación, pero es indispensable destacar algunos conceptos que nos servirán de guía para llevar adelante una mirada crítica sobre las dificultades que tiene un medio de comunicación emergente para instalarse en un sistema de medios concentrado, particularmente cuando hagamos hincapié en el financiamiento.

Pablo Boczkowski, autor que nos permite un primer abordaje sobre los medios de comunicación digitales, afirma que “los periódicos online han surgido a partir de la fusión de las tradiciones impresas de narrativa lineal con las potenciales capacidades interactivas y (más recientemente) multimedia de la informática.” (Boczkowski, 2006: pág. 21). Mediante la lectura de los diarios digitales se han modificado algunos empleos, usos y costumbres.

Santiago Gabriel Calise, en "El medio digital como medio de medios"[2], aporta otra perspectiva y da una primera definición respecto a los medios digitales, "en tanto estructura comunicativa novedosa caracterizada por tres procesos, que son la digitalización, la convergencia, e internet" (Calise, 2013: pág. 2). Al hablar de digitalización, Calise supone la conformación de un medio de comunicación y no tanto el proceso de tecnificación del contenido de mensajes electrónicos. El segundo proceso, internet, es entendido como una red de interconexión de nodos mediante protocolos de intercambio de información. Finalmente, la convergencia tecnológica es una forma que se da dentro del medio de comunicación digital debido a que se encuentra íntimamente ligada a la digitalización, representando una integración digitalizada entre medios, soportes, plataformas y contenido.

En el mismo sentido, Boczkowski señala que "los nuevos medios surgen mediante la fusión de infraestructuras sociomateriales existentes y capacidades técnicas novedosas" (Boczkowski, 2006: pág. 31).

Los investigadores que trabajan sobre el periodismo y los medios en entornos digitales citan la noción teórica de la convergencia, un concepto clave que no podemos ignorar ya que forma parte de la actualidad de los medios de comunicación. Esta definición sobre una serie de procesos que se dan en simultáneo gracias a la digitalización antes mencionada, tiene múltiples miradas en los teóricos de la comunicación. En nuestro trabajo, tomamos en cuenta la de Corinna Peil y Sergio Spaviero en "La convergencia de medios se encuentra en la desconvergencia" donde, en medio de la multiplicidad de definiciones, los autores optan por considerar que la convergencia de medios se conecta con la convergencia tecnológica: "esta puede ser considerada una característica subyacente de la convergencia de medios y un prerrequisito para el surgimiento y el desarrollo de otras manifestaciones de convergencia" (Peil y Spaviero; 2021: pág. 2). Así, definen convergencia como un grupo de procesos donde forman parte un grupo de transformaciones socioculturales y económicas. "La convergencia de los mercados de medios y comunicaciones señala las oportunidades que pasaron a estar disponibles para las corporaciones de tecnologías de la información y comunicación (TIC),

[2] "El medio digital como medio de medios" de Santiago Gabriel Calise se encuentra en: https://cdsa.aacademica.org/000-038/297.pdf

medios y telecomunicaciones para expandir sus actividades, rediseñar sus cadenas de valor y convertirse en empresas de multimedia. Como resultado de este proceso, los antiguos proveedores de servicios telefónicos y de cable, canales de televisión y proveedores de software y hardware hoy en día ofrecen una variedad de servicios que van desde la entrega de contenido hasta las comunicaciones y la conectividad, a menudo dentro de paquetes integrados".

Las plataformas digitales contienen una serie de cualidades y ventajas. Una de ellas es que los dispositivos actuales permiten la creación de contenidos multimedia que pueden ser luego compartidos en otros canales y tener un mejor alcance a nivel local como internacional. Al mismo tiempo, con la masificación de internet, se abrió un campo de posibilidades para buscar nuevas audiencias - principalmente jóvenes - que ven una posibilidad de acercarse a la información de una manera muy diferente a como lo hacían las generaciones anteriores. El cambio radical que se estableció en comparación con los medios tradicionales está relacionado a un cambio de mirada respecto a la información: el objetivo es alcanzar la mayor cantidad de personas posibles con un fuerte desarrollo de contenidos adaptados al tipo de usuario.

John V. Pavlik en "El periodismo y los nuevos medios de comunicación", asegura que "la clave del futuro del periodismo digital descansa en el desarrollo de un modelo de negocio que tenga éxito, como en el aumento de los contenidos informativos digitales de calidad" (Pavlik, 2005: pág. 248). En la actualidad, podemos afirmar que Pavlik no estuvo equivocado, el desafío es aún más profundo de lo que predijo en 2015. El modelo de negocio de los medios de comunicación es un tema del que muchos medios evitan hablar porque aún es algo que está en proceso de desarollo. En algunos casos, incluso este modelo de negocio se encuentra en exploración, y en otros, el desarrollo de contenidos informativos de calidad ha sido dejado de lado para priorizar la subsistencia con las llamadas notas"clickbait". Este tipo de contenidos, que prioriza los "clicks" porque "cada click cuenta" en el Analytics, es un debate profundo en el interior de cada medio. Haremos referencia a esta problemática en el desarrollo de este análisis.

Por otra parte, uno de los conceptos centrales que estará presente en nuestro estudio es el de "empresa informativa", caracterizado por Alfonso Nieto y Francisco Iglesias como el "conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social" (Nieto e Iglesias, 2000: pág. 80). Coincidimos con estos autores en hacer énfasis en el carácter de "empresa" de la mayoría de los medios de comunicación, ya que es necesario investigar lo que ocurre con el sistema de medios desde la perspectiva de la economía política.

Vincent Mosco en "La economía política de la comunicación: una actualización diez años después", realiza una revisión sobre el concepto de economía política e instituye diferentes perspectivas de este concepto. El que nos sirve para este análisis es el que se refiere al "estudio de las relaciones sociales, particularmente las relaciones de poder, que mutuamente constituyen la producción, distribución, y consumo de recursos, incluidos los recursos de la comunicación" (Mosco, 2006: pág. 3). En este punto, este concepto nos sirve para dar cuenta de que los medios no están ajenos a su contexto y el actual sistema de medios concentrado está íntimamente relacionado con los procesos políticos y económicos de la Argentina.

Martín Becerra y Guillermo Mastrini en el libro "La concentración comunicacional en América Latina (2000 - 2015). Nuevos medios y tecnologías, menos actores" introducen el aspecto de la concentración. Si bien el estudio es hasta 2015, podemos afirmar que su caracterización de Clarín como multimedio dominante no obtuvo cambios y sigue siendo líder en todos los segmentos. Tras la ruptura de las relaciones entre el kirchnerismo y Grupo Clarín, también mencionada por los autores, "los indicadores de concentración se mantuvieron estables o en algunos casos (TV pago) se incrementaron, fenómeno vinculado a cómo fue aplicada la ley audiovisual por parte del gobierno que la impulsó" (Becerra y Mastrini, 2017: pág 88). En lo que atañe a Internet, según afirman los autores, "la Argentina es uno de los países latinoamericanos con índices de conexión de banda ancha e internet por encima del promedio regional". En cuanto a los medios digitales, Mastrini y Becerra afirman que Grupo Clarín tenía tres de sus medios como líderes:

1. Clarin.com.ar (Clarín, Grupo Clarín)

2. Lanacion.com.ar (La Nación)
3. Infobae.com (Infobae)
4. Todonoticias.com.ar (TN, Grupo Clarín)
5. Perfil.com.ar (Perfil)
6. InfoNews.com.ar (InfoNews, grupo Szpolski - Garfunkel)
7. Lagaceta.com.ar (La Gaceta)
8. Eldia.com.ar (El Día)
9. Lavoz.com.ar (La Voz del Interior, Grupo Clarín)
10. Pagina12.com.ar (Página/12)

Hoy este panorama cambió con el surgimiento de nuevos medios que disputan mercado, como es el caso de Ámbito Financiero, Bae Negocios, Mendoza Online y El Destape Web. Sin embargo, este liderazgo del multimedio sigue presente. "Como ocurre en el resto de la región, la concentración infocomunicacional en la Argentina es tan elevada que, en ocasiones, el índice cr4, al medir la participación de los cuatro primeros operadores de cada segmento, subestima la escena por lo general anticompetitiva donde uno o dos conglomerados acaparan porcentajes significativos del mercado" (Becerra y Mastrini, 2017: pág 96). Pese a las intenciones de crear una nueva Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual que pueda establecer cierto orden en las regulaciones e incorpore a los medios de comunicación digital, la situación no cambió demasiado desde 2017 hasta la actualidad respecto a la regulación legal de los medios online y a la concentración del sector.

Por otro lado, es pertinente incorporar el concepto de lector y/o usuario, persona a la cual alcanza el mensaje y corresponde percibir y asimilar su contenido y calidad. Un sujeto indispensable en la relación informativa porque la comunicación ya ha dejado de ser unidireccional para tener un lector que forma parte del debate público y que es más crítico del rol que le toca representar en esta cadena informativa, incluso antes de la digitalización de los medios tradicionales. El destinatario del mensaje es, además de lector, consumidor: "El consumidor es cliente del producto informativo, concepto que no sólo se aplica a los lectores o audiencias sino también a los anunciantes que insertan mensajes publicitarios en el producto informativo" (Nieto e Iglesias, 2000: pág. 108). Llegado a este punto, consideramos necesario remarcar que cuando nos referimos al carácter informativo de los

medios no lo reducimos a esa única variable, ya que reconocemos que su contenido es variado e incluye géneros tales como servicios, entretenimiento, opiniones, entre otros.

Estos conceptos nos permitirán abordar la problemática de los medios de comunicación emergentes en la construcción de sus empresas informativas destinadas a un consumidor/usuario de noticias, una variable que será uno de los primeros tópicos a tener en cuenta a la hora de crear un nuevo medio en una economía de mercado como la actual.

Desde nuestra mirada, no es posible entender las diferentes decisiones que toman los medios de comunicación digitales emergentes para su sostenibilidad sin comprender las relaciones de poder entre posiciones en pugna y dejando atrás a aquellos que intentan insertarse en ese sistema de medios concentrado. Tampoco, como veremos más adelante, son ajenos a las relaciones de poder político y a la vinculación entre medios y gobiernos, ya que la publicidad oficial es una de las fuentes principales de financiamiento, aunque tomamos en cuenta que dicha relación no se reduce a dicha pauta.

Boczkowski habla del modelo de negocio. El autor señaló que "la cuestión de la rentabilidad fue un tema particularmente delicado para los diarios online. La proliferación de estrategias para generar ingresos, sumado a la falta de ganancias, aumentó la incertidumbre respecto de la utilidad de cualquier alternativa. En este proceso de ampliación de los medios a mediados y fines de la década del '90, los periódicos online habían buscado generar ingresos a través de siete canales: exhibición de anuncios publicitarios, patrocinios, anuncios clasificados y servicios de directorio, acceso a internet, suscripciones, transacciones y archivos pagos por artículo" (Boczkowski, 2006: pág. 16).

La cuestión de los modelos de negocios en los medios de comunicación siempre fue un tema complejo y poco abordado. Para Pavlik, "desde los primeros tiempos de la publicación en red, obtener beneficios de los sitios de contenido no ha sido tarea fácil. Incluso sin costos de distribución, las revistas, periódicos y radiodifusores digitales han luchado por encontrar el camino a la rentabilidad" (Pavlik, 2005: pág. 235).

En tal sentido, es importante señalar que nuestra investigación parte de la premisa de que la concentración de los medios de comunicación en Argentina antes mencionada actúa como

barrera de entrada hacia los nuevos medios. El concepto de “barrera de entrada” es utilizado por Sánchez Tabernero en su libro “Dirección Estratégica de Empresas de comunicación” (2000), que nos servirá de guía para determinar los obstáculos que deben atravesar los medios de comunicación emergentes para crear su propia audiencia e instalarse en el ecosistema de medios, tales como los requisitos de capital, recursos humanos, acceso a los canales de información, la posibilidad de un establecimiento físico para desarrollar el trabajo y una propuesta digital diferente, no sólo respecto a la competencia directa, sino también a la competencia indirecta, propia de los grandes medios de comunicación ya asentados.

El concepto de “concentración de medios de comunicación" que fue mencionada previamente también es importante para entender la conformación del mercado de la comunicación. De acuerdo con Mastrini y Becerra (2012), “la concentración es un atributo inherente al funcionamiento del ‘mercado libre', independientemente de la actividad económica de la que se trate, y al ámbito concreto de la comunicación”. Este fenómeno, tal como señalan los autores, se presenta a partir del crecimiento de las empresas basado en dos estrategias: el crecimiento interno - cuando se crean productos que permiten ganar mercado por inversión o acumulación - y el crecimiento externo, que supone la compra de empresas en funcionamiento (...) Estos procesos están acompañados por la concentración económica, concepto que explica cómo unos pocos acrecientan el control de la propiedad de los medios de producción en una sociedad determinada” (Labate, Lozano, Marino, Mastrini y Becerra: 2013; pág. 201).

Mastrini y Becerra en “La concentración mediática” (2012) profundizaron sobre esta noción y definieron la concentración de la producción como la “incidencia que tienen las mayores empresas de una actividad económica en la cadena de valor de la misma: a mayor presencia de una empresa, menor incidencia en el resto. El principal peligro es la tendencia de los mercados a configurar regímenes de oligopolio o monopolio, situación que se produce cuando no operan las reglas propias de la fase competitiva y, en su lugar, unas pocas empresas de gran dimensión ocupan la totalidad del mercado reduciendo las opciones disponibles”.[3]

[3] https://martinbecerra.wordpress.com/2012/02/22/la-concentracion-mediatica/

A grandes rasgos, consideramos que los medios de comunicación emergentes que abordaremos no buscan competir con los medios de comunicación de gran envergadura, fundamentalmente por sus limitaciones económicas (como es el caso de Clarín, La Nación, Infobae, entre otros). Sin embargo, son afectados directa o indirectamente por esta concentración al buscar distintas alternativas de financiamiento que les garanticen ingresos perdurables para su sostenimiento.

Como fue explicitado anteriormente, los cinco medios elegidos para comenzar nuestro análisis son Cenital, Futurock, Filo News, Big Bang News y Chequeado. El período elegido para centrarnos en el estudio parte desde 2010 hasta 2020.

La elección temporal coincide con un momento bisagra para los medios de comunicación por el desarrollo de la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual, momento de fuerte debate sobre el rol de los medios, la forma de financiamiento y la concentración económica. En ese contexto, algunos medios digitales nacieron como una alternativa a los medios concentrados con una agenda distinta, lo que favoreció su expansión.

Para la elección de los medios en esta tesina, se tuvo en cuenta la cantidad de seguidores en las redes sociales como una forma de acercarse a datos de relevancia ante la imposibilidad de conseguir cifras exactas en cuanto a cantidad de usuarios.

La unidad de medida está relacionada a la cantidad de seguidores. La elección parte de los 60 mil seguidores en las principales redes sociales: Twitter, Instagram y Facebook, sobre todo para aquellos que no están adheridos a ComScore (compañía de investigación en marketing que proporciona datos de audiencia online a la mayoría de los medios en Argentina).

ComScore, denominada la “biblia de la audiencia online”, es la más utilizada por los medios pero también por los inversores publicitarios. Las audiencias siempre fueron un factor importante para los medios de comunicación en tanto garantiza la supervivencia. ComScore se encarga de medir audiencias en el mundo digital para ofrecer información sobre el consumo de las marcas, también recopilan información a través de un sistema híbrido de panelistas con audímetros y usuarios que emplean una herramienta de analítica web. Si bien

no hay una transparencia en cuanto al método que utilizan para realizar la contabilización, que mensualmente llega a través de los mails de los medios digitales, es utilizada por toda la industria pese a que no todos los medios se encuentran registrados. Al fin y al cabo, ComScore ofrece el mapa de audiencias que marca las directrices de la publicidad en la red.

Teniendo en cuenta los principios teóricos previamente enunciados, comenzaremos a delimitar la metodología de análisis, a realizar una breve descripción de los medios en estudio y desarrollar la problemática de los modelos de negocio.

METODOLOGÍA

El trabajo teórico de producir conocimiento conlleva necesariamente operaciones y procedimientos metodológicos en el camino de producción de nuevos saberes. La metodología será nuestro camino a seguir y las técnicas serán las herramientas a las que nos serviremos para llevar adelante ese camino.

En los últimos años, la comunicación digital ha crecido exponencialmente y su construcción como tema de análisis ha sido debatida por académicos y por los propios periodistas. Sin embargo, encontramos al menos dos obstáculos epistemológicos para indagar, pues, en términos de Bachelard, "es en el acto mismo de conocer, íntimamente, donde aparecen, por una especie de necesidad funcional, los entorpecimientos y las confusiones. Es ahí donde mostraremos causas de estancamiento y hasta de retroceso, es ahí donde discernimos causas de inercia" (Bachelard, 1988). Nuestro primer obstáculo fue la poca precisión hacia una unívoca definición sobre el concepto de medio digital, lo que nos obligó a ampliar el abanico de autores que intentan acercarse hacia una definición y seleccionar una que estuviera relacionada a nuestro análisis.

Otro punto a destacar es la falta de información, la cual será un tema abordado en profundidad en este trabajo. En principio, se puede aseverar que los datos disponibles de estos medios en sus páginas web oficiales actúan como una suerte de "presentación" sobre el medio hacia sus lectores y cuál es el equipo que lo integra, pero no un detallado sobre su origen y su financiamiento.

La identificación de estos obstáculos presenta un desafío no sólo para el abordaje de este estudio, sino para el circuito académico respecto a las necesidades de conceptualización sobre medios digitales. Nuestra primera conclusión es que hay una vacancia en cuanto a elaboración teórica y es necesario brindar un marco de referencia disciplinario sobre la comunicación digital y los medios digitales para un mejor abordaje sobre este fenómeno.

Teniendo esto en cuenta, recopilamos información pública disponible a través de internet y distintas entrevistas de sus creadores para otros medios. Por la escasa información antes mencionada, decidimos contactar uno por uno para conocer cada experiencia, ya sea comunicándonos con su director/a o gerentes comerciales para que nos puedan brindar los datos que necesitábamos para completar nuestro objetivo.

Una vez que entramos en contacto, realizamos entrevistas abiertas semiestructuradas, tanto presenciales como virtuales - mediadas por el contexto de la pandemia de coronavirus - en las que indagamos cómo surgió cada medio, cuáles fueron los desafíos que atravesaron y atraviesan para su sostenimiento y cuáles son los recursos que utilizan para financiarse.

Las entrevistas fueron realizadas en junio de 2021. Duraron aproximadamente entre 40 minutos y una hora y, una vez finalizadas, realizamos un proceso de desgrabación y seleccionamos las frases más importantes.

La estrategia metodológica para abordar este trabajo se basa en un diseño de investigación que incluye el análisis de datos, conformados por los diferentes tipos de documentación e información disponible en escritos y páginas web destacadas para los medios digitales (como TotalMedios) en torno a los medios digitales, sus modelos de negocio y la concentración del sistema de medios.

También tomamos en cuenta diversa bibliografía que será explicitada en el desarrollo, que incluye estudios de medios, mapping sobre medios en Argentina de FOPEA (Foro de Periodismo argentino) y MOM (Monitoreo de la propiedad de los medios de Argentina). A su vez, utilizamos un paper de Juan Pablo Di Santis con información de Comscore Argentina 2020, en donde analiza a grandes rasgos el panorama de los portales digitales. Como aditivo, incluimos informes de Comscore del mes de mayo de 2022 - el último al que tuvimos acceso

- en donde se pueden ver los números de audiencia de dos de los medios que seleccionamos, como es el caso de Chequeado y Filo News. Los otros no están registrados en Comscore, por lo cual no contamos con información oficial al respecto.

Antes de finalizar, vale una mención al por qué de la selección del tema de la tesina y cuáles son nuestros objetivos con ella.

El objeto de estudio fue elegido partiendo de una experiencia previa. En el último tramo de nuestra carrera, específicamente en 2018 y con lo aprendido hasta entonces, surgió la posibilidad de crear nuestro propio medio de comunicación digital, al que llamamos Revista Medios.

Con esta idea, comenzamos a desarrollar los pasos a seguir: creación de la marca, el concepto, la audiencia, la página web donde publicar el contenido y, por último, el sostenimiento económico; ya que nuestro objetivo desde un principio fue que sea un medio de comunicación privado con fines de lucro.

A los tres meses de haber empezado y luego de varias notas publicadas, comenzamos a notar la imposibilidad de que nuestra reducida inversión se vea recuperada. Pese a que contábamos con una audiencia que iba en crecimiento, vimos rápidamente limitaciones en la administración financiera. El sueldo de los redactores, el mantenimiento de la página y la creación de contenidos fueron algunos de los aspectos que comenzaron a generar las primeras preguntas sobre cómo seguir adelante y conseguir apoyo económico para sostener la página con productos de calidad. En consecuencia, Revista Medios duró solamente seis meses.

Este trabajo tiene el desafío de ser una pequeña contribución para ayudar a aquellos colegas que se quieran iniciar en este largo y complejo camino.

LOS ORÍGENES

Chequeado

Chequeado[4] es un medio digital sin fines de lucro que se dedica a la verificación del discurso público. Fue fundado en 2010 por Julio Aranovich, José Alberto Bekinschtein y Roberto Lugo.

Según rescata el texto "Chequeando a Chequeado"[5], realizado por Santiago Marino y Martín Becerra, "Chequeado - La Voz Pública" se define como un sitio "no partidario que tiene como finalidad hacer un cotejo informativo de las declaraciones de políticos, economistas, empresarios y personas públicas, medios de comunicación u otras instituciones formadoras de opinión. Se recurre a las fuentes más confiables y, cuando es necesario, a los especialistas de la materia que se investiga para poder determinar en qué medida los dichos analizados son consistentes con los hechos reales o los datos comprobables a los que se refieren" (Marino y Becerra, 2014: pág. 8).

En cuanto a su audiencia, no está previamente delimitada ya que su objetivo es contribuir al debate sobre el discurso público en toda la sociedad. Por lo cual, los criterios de segmentación no son utilizados por el medio para difundir las noticias.

Actualmente es dirigida por un Consejo de Administración que asegura la viabilidad económica y financiera, establece las normas de funcionamiento de la organización y aprueba el presupuesto y el plan de trabajo anual. También evalúa y monitorea periódicamente los programas de la institución.[6]

Chequeado es el principal proyecto de la "Fundación La Voz Pública" para la verificación del discurso público y el objetivo, según afirman, es "la lucha contra la desinformación".

---

[4] Web Oficial de Chequeado: https://chequeado.com/

[5] Artículo de Marino y Becerra sobre "Chequeado" https://martinbecerra.files.wordpress.com/2015/11/chequeando-a-chequeado-becerra-marino-2014.pdf

[6] Información obtenida de la página oficial de Chequeado.

En la entrevista realizada a su entonces directora ejecutiva, Laura Zommer definió a Chequeado "como un medio que se encarga de verificar dichos de políticos, medios de comunicación, empresarios, economistas, líderes sociales, personas públicas, contenidos en las redes sociales y desinformaciones virales para mejorar el debate público en la Argentina. Chequeado trabaja para revalorizar la verdad y elevar el costo de la mentira" (Zommer, 2021).

Clasifican esta información como verdadera o falsa según su consistencia con los hechos y datos a los que se refieren y, además, producen explicadores para poner en contexto y aportar datos a diversos asuntos de la agenda pública. En algunas ocasiones, también realizan investigaciones periodísticas.

Tienen un programa de medios: uno de innovación, con foco en la automatización del proceso de producción y en la experimentación de nuevos formatos para trabajar con nuevas audiencias, y otro de educación, que busca desarrollar la capacidad crítica de los jóvenes y capacitar a periodistas en el uso de datos y evidencia.

En cuanto a los soportes de difusión, Chequeado - La Voz Pública es un sitio web y hace circular sus contenidos a través de otras redes sociales como Facebook (en donde posee 94.194 seguidores al momento de escribir este trabajo), Twitter (con 311.143 seguidores) e Instagram (con 69.850 seguidores). También exploraron la posibilidad del lenguaje audiovisual mediante la creación de su cuenta de Youtube, en donde posee más de 200 mil visualizaciones en promedio en casi 300 videos.[7] En este último caso, la estrategia comunicacional es diferente: su búsqueda, en un acotado período de tiempo, es explicar distintos temas del debate público con la mayor información posible, rápida y fácil.

Según sostienen Marino y Becerra, "la divulgación del contenido de Chequeado en las redes sociales representa uno de los métodos con mayor alcance. Entre julio de 2013 y julio de 2014, el 28,4% de las visitas al sitio llegaron desde redes sociales. Esto las transforma en la tercera fuente de visitas. Con el 37%, el sitio que más tráfico genera es el buscador de Google,

[7] Los números mencionados de las redes sociales corresponden a octubre de 2022.

mientras que el 29% ingresa directamente al sitio con la URL de Chequeado" (Marino y Becerra, 2014: pág. 11).

A su vez, cuentan con una plataforma abierta que se llama "Chequeo Colectivo"[8], donde los usuarios pueden enviar fotos, videos y frases para que las verifiquen, y con "Chequeador"[9], una plataforma educativa en línea diseñada por los equipos de educación e innovación para enseñar fact - checking y periodismo de datos.

Chequeado está en línea desde octubre de 2010, es el primer sitio de América Latina dedicado a la verificación del discurso y se encuentra entre las primeras diez organizaciones de fact - checking del mundo, inspirados por FactCheck.org y Politifact de los Estados Unidos, Channel 4 News Fact Check del Reino Unido, y Les Décodeurs de Francia.

Son el único medio argentino certificado anualmente por la Red Internacional de Verificación de Hechos o International Fact - Checking Network (IFCN) y trabajan desde la red #LatamChequea, promoviendo la verificación del discurso público en América Latina.

Futurock

Futurock[10] se creó en el 2016 luego de que el titular del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos de ese entonces, Hernán Lombardi, eliminase la programación de Radio Nacional Rock, en la que se desempeñaban Julia Mengolini, Sebastián Vázquez, Matías Messoulam y Federico Vázquez (quien en ese momento era el director de Radio Nacional Rock).

Tras el despido de 27 trabajadores de la emisora, Mengolini y su equipo se unieron para fundar una nueva radio a la que llamaron Futurock, planteada con una estética dinámica, humor ácido y un fuerte discurso de género.

[8] Sitio web oficial de Chequeo Colectivo, donde involucran a los usuarios en la tarea de chequear discursos públicos: https://chequeado.com/colectivo/
[9] La plataforma educativa para que los usuarios realicen cursos de periodismo de datos de manera gratuita. https://chequeador.chequeado.com/
[10] Sitio web oficial de https://futurock.fm/

Para formar la programación, convocaron a buena parte de quienes estaban en la anterior emisora, incluyendo a periodistas, comunicadores, activistas, actrices, filósofos, economistas y figuras mediáticas como Malena Pichot, el Cadete (Pedro Rosemblat), Martín Rechimuzzi (Randall, el entrevistador bizarro) y Darío Sztajnszrajber.

Futurock nació como una radio por internet con una identidad muy definida desde el principio, ya que contaban con un público que los seguía en la radio anterior. En la entrevista realizada a Julia Mengolini, una de las creadoras, habla sobre los comienzos del medio: "Futurock creció en un momento especial. Los medios opuestos desaparecían, había un déficit. No había medio con compromiso político que apuntara a la juventud, vos tenías Radio del Plata, pero es una AM, un sonido viejo pero progre. La juventud comprometida con la política no los iba a escuchar y lo que había era muy superficial" (Mengolini, 2021).

Es por eso que en sus comienzos, Futurock se caracterizó por una estética joven y una fuerte impronta política: "No había una radio con una estética joven y que asuma un compromiso político, nosotros fuimos a llenar ese vacío comunicacional. Hay una juventud que quiere que le cuentes las noticias pero que no se come cualquiera, que sueña con un mundo más igualitario, que no vuelva Macri ninguna más, y al mismo tiempo le pones música. Hay ideales compartidos, eso no estaba" (Mengolini, 2021).

Con el tiempo, la radio fue creciendo en audiencia y popularidad y comenzó a incursionar en otras áreas, como charlas presenciales, su propia editorial, su propia discográfica, cursos, eventos para oyentes y organización y transmisión de festivales musicales. En línea con su estética juvenil, tiene un gran desarrollo en las redes sociales. En su Instagram cuenta con 273 mil seguidores, en Twitter con 157 mil y en Facebook con 98.530 mil usuarios.[11] Youtube, uno de sus canales principales hoy en día, tiene 29.144.108 visualizaciones con más de 130.000 mil suscriptores[12], en donde le dan lugar a una propuesta audiovisual, a la vez que comparten diferentes momentos destacados de los programas.

[11] Usuarios a octubre 2022.
[12] Datos de septiembre de 2022.

Cenital

Cenital[13] surgió el 7 de junio de 2019 de la mano de su director periodista Iván Schargrodsky. Su particularidad es que no se identifica ni como un diario, ni como revista, ni como un quincenal. Es una web digital de análisis político que se comunica con sus lectores a través de newsletters y podcast.

Cenital se define a sí misma como "un grupo de periodistas que todavía sigue apostando al oficio, porque de este contexto de sobre y desinformación, sólo se sale haciendo lo que más nos gusta hacer: periodismo".

En sus newsletters, los periodistas de distintas ramas buscan analizar la política, economía, género, medio ambiente, tecnología, ciencia y deportes.

En la web se encuentran todos los artículos y el listado de Newsletters, en donde los usuarios podrán suscribirse de manera gratuita y recibirlos en su mail. Uno de los puntos más sobresalientes de este medio es que, a diferencia de los otros, se despega del objetivo de "ganar clicks" y lograr una "rentabilidad", al menos en la retórica.

"Creemos que hace falta un periodismo con menos ruido, donde los lectores puedan entender las noticias, su contexto y su importancia. No perseguimos clicks ni noticias virales. Llegamos tarde a algunas noticias y nos parece bien. A veces es necesario tomarse un tiempo más para entender y entender es informarse"(Schargrodsky, 2021).

Cenital cuenta con su propia página web y redes sociales. En Twitter cuenta con 68 mil seguidores, en Facebook con 5.500, mientras que en Instagram 33.055 usuarios siguen los contenidos de Cenital.[14]

[13] Información obtenida de la página web oficial: https://cenital.com/

[14] Datos de usuarios a octubre de 2022.

Big Bang News

Big Bang News[15] surgió en mayo de 2015 tras la asociación entre el periodista Jorge Rial y el representante de futbolistas Miguel Ángel Pires. Ambos crearon la empresa Quinta Columna S.A, propietaria del medio. Pocos meses después, lanzaron el sitio de noticias online Big Bang News, "con la intención de posicionar al medio entre los más leídos de la Argentina, generando una propuesta que mezclaba política y entretenimiento".[16]

A siete meses de su lanzamiento, Jorge Rial anticipó las características que tendría el nuevo medio a través de su cuenta de Twitter: "Orgulloso de BigBangNews. Hace siete meses concretaba el sueño de fundar un diario digital y acá están los resultados. Elegido en tercer lugar como el más consultado por los famosos. Hace 14 años me pasó cuando saqué a la calle Revista Paparazzi y en 2007 Primicias Ya. Tres productos que se convirtieron en un éxito".

Publicación en Instagram de Jorge Rial en diciembre de 2014 a siete meses de crear Big Bang News

El medio cuenta con su página web y redes sociales como Facebook, con 247.617 seguidores, Twitter con 231 mil seguidores e Instagram con otros 54 mil.[17] Las secciones exploradas en

[15] Presentación de Big Bang News en su web oficial: https://www.bigbangnews.com/
[16] Información obtenida de La Gaceta Mercantil: https://www.gacetamercantil.com/notas/168112/

[17] Datos a octubre de 2022.

su página web oficial son show, televisión, política, actualidad, recetas, policiales, videos, palabras, entrevistas, tecnología, deportes y horóscopo. Su directora actual es Manuela Fernández Mendy.

Filo News

Filo News se creó en el 2016 a través de Filo Media Group, empresa creada por Mario Pergolini. Filo News representa su apuesta digital que combina un portal de noticias con un desarrollo audiovisual en la plataforma Youtube.

Su director editorial, Julio Leiva, lo define como "un medio digital con información y entretenimiento en un solo lugar".[18] En su búsqueda por una comunicación más directa con el usuario, Mario Pergolini explicó en una entrevista de agosto de 2019 cuál es la audiencia a la que apunta el medio: "Filo News va dirigido a un grupo etario muy concreto entre 18 y 40 años. Entendemos que nosotros vamos a donde está la gente. No hemos generado un medio nuevo, sí nuevos artilugios tecnológicos para aprovechar estos medios".[19]

La particularidad de Filo News es la utilización de la herramienta visual para comunicar. Tienen tres principales canales de difusión: Instagram, Youtube y el sitio web. En cuanto a Youtube, su herramienta más desarrollada, ya superó el millón de suscriptores con más de 1000 videos, en su mayoría las entrevistas destacadas de Julio Leiva a distintos artistas de la escena nacional. También tienen otras redes sociales como Instagram (900 mil seguidores), Twitter (94.000 usuarios) y TikTok (555 mil seguidores).[20]

[18] Información obtenida de su página web: https://www.filo.news/

[19] Entrevista a Mario Pergolini, fundador de Filo News. https://www.todotvnews.com/filo-news-la-nueva-revolucion-audiovisual-de-mario-pergolini/

[20] Datos a octubre de 2022.

DESARROLLO

El nacimiento de los medios digitales

¿Cómo construyeron su camino los medios digitales? El primer antecedente fue la conversión de los medios tradicionales al formato digital. El primer diario tradicional que incorporó el formato web fue el diario Los Andes de Mendoza[21] en 1995. La Nación lo hizo ese mismo año y Clarín al año siguiente. Tras la crisis de 2001, aparecieron con más fuerza los medios de noticias nativos de internet. El caso emblema es Infobae, que nació en 2002 "como el portal de noticias del diario financiero Buenos Aires Económico (BAE), cuando Daniel Hadad compró el 75% del paquete accionario junto a los empresarios Sergio Szpolski y Fernando Sokolowicz, entonces accionista mayoritario de Página 12. Actualmente, Infobae pertenece a la empresa THX Medios S.A, cuya dirección continúa siendo de Hadad conformando una sociedad con su cuñada Eleonora Zocco y Sandro Scaramelli, entre otros".[22]

Con la experiencia de Infobae por delante, fueron los medios tradicionales los que iniciaron un proceso de reconversión de su formato.

Ya a partir de 2009 y 2010, aparecieron lentamente medios digitales dispuestos a encontrar su lugar y capturar una audiencia que estaba dispuesta a informarse por canales no tradicionales. La mayor presencia ocurrió en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), no casualmente las grandes zonas urbanas son un espacio propicio para los cambios, donde se fueron configurando las audiencias y propuestas que, para ese entonces, marcaban una ruptura respecto a los medios consolidados.

---

[21] Información brindada por el Diario Los Andes, el primer medio digital del país. https://www.losandes.com.ar/sociedad/los-25-anos-de-los-andes-online-el-primer-diario-del-pais-en-internet/

[22] Información obtenida en Media Ownership Monitor Argentina http://argentina.mom-gmr.org/es/medios/detail/outlet/infobaecom/

Según Martín Becerra y Guillermo Mastrini en "Transformaciones en el sistema de medios en la Argentina del siglo XXI"[23], "la apertura de portales digitales de medios masivos a fines de la década de los 90 complementaron un proceso que continuó con la web 2.0, el surgimiento de blogs y redes sociales. Esta última etapa es alentada por el crecimiento en los niveles de conectividad y acceso a tecnologías móviles" (Becerra y Mastrini, 2011: pág. 14.).

Media Ownership Monitor Argentina (MOM)[24], elaborado por Tiempo Argentino y Reporteros sin Fronteras, destacó que la penetración de acceso a internet posibilitó nuevos hábitos de consumo de la información, en los que "cada vez más personas visitan los portales de noticias y se informan a través de redes sociales".

Argentina plantea un escenario auspicioso para el desarrollo de medios digitales, ya que cuenta con uno de los niveles de acceso a internet más altos de la región. De acuerdo a un informe realizado por Comscore[25], en los últimos 30 años en Argentina - incluido 2020 - creció de manera sostenida la audiencia digital. Argentina lidera la región en horas promedio de consumo por visitante, con un salto en los períodos donde hubo restricciones más estrictas por la pandemia de coronavirus. En septiembre de 2020, el consumo digital de los argentinos fue, en promedio, de 137 horas.

A raíz de este proceso, con las tecnologías de la información y la comunicación, el periodismo se topó con un momento bisagra al que llamamos "convergencia multimedial". Un concepto que ya estaba presente con el sociólogo Manuel Castells a partir de los años '90, que refiere a la convergencia entre ordenadores, internet y medios de comunicación, pero que con el correr de los años se amplió hacia la posibilidad de que en un sitio web convivan de manera simultánea diferentes formatos audiovisuales y gráficos, como en el caso de las notas periodísticas.

---

23 http://www.plataformademocratica.org/Arquivos/Plataforma_Democratica_Working_Paper_21_2011_Espanhol.pdf

24 Relevamiento realizado por Reporteros sin Fronteras y Tiempo Argentino https://argentina.mom-rsf.org/fileadmin/rogmom/output/argentina.mom-rsf.org/argentina.mom-rsf.org-es.pdf

25 Artículo de Comscore sobre consumo digital en 2020 https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Comunicados-de-prensa/2021/2/Consumo-digital-2020-en-Latinoamerica

Según Díaz Noci y Salaverría, "el encuentro entre el periodismo y la tecnología digital ha desencadenado una transformación radical en los medios y modos clásicos de la comunicación social", al cambiar la forma de investigar, difundir y elaborar los mensajes periodísticos.

Los medios emergentes se abrazaron a la digitalización como una herramienta clave para desarrollarse y llegar a los usuarios a través de más canales con una inversión más accesible.

En este contexto, el concepto de concentración es central para entender la conformación del mercado de la comunicación y las industrias culturales, en el que existe una tendencia en las últimas décadas a la conformación de conglomerados.

Martín Becerra afirma que una de las características de la concentración es "la centralización geográfica de la producción de contenidos e informaciones en los lugares sede de los principales grupos, por ejemplo: Buenos Aires en Argentina, San Pablo y Río de Janeiro en Brasil, Santiago en Chile, Montevideo en Uruguay, Lima en Perú, Caracas en Venezuela o el Distrito Federal en México". Como fue mencionado previamente, los medios digitales analizados surgieron en la Ciudad de Buenos Aires.

Según el Monitoreo de la Propiedad de los Medios Argentinas (MOM)[26] y Reporteros Sin Fronteras, los grandes grupos que dominan el mercado de la comunicación es Grupo Clarín (empresas titulares de canales de televisión, emisoras de radio, diarios y medios digitales). Seguido por Viacom de capitales estadounidenses, el más relevante en el mercado televisivo; mientras que Grupo América y Grupo Indalo son, de los multimedios de capitales nacionales, los más importantes en sus posesiones.

[26] Información obtenida en: Monitoreo de la propiedad de los medios Argentina | Media Ownership Monitor http://www.mom-gmr.org/index.php?id=35&L=0

Comscore de marzo 2022[27] da cuenta de que los medios digitales con mayor audiencia son Infobae, La Nación, Clarín, TN, El Destape Web, Cronista, Ámbito Financiero, Mendoza Online, Página 12 y Bae Negocios.

A diferencia de los casos mencionados, la particularidad de los medios digitales seleccionados para este trabajo es que son creados, diseñados y sostenidos por un equipo de periodistas, no por empresarios. Por lo cual, los objetivos son distintos: no está en la rentabilidad exclusivamente sino en la sostenibilidad, el concepto de audiencia es transmutado hacia un concepto del usuario más en comunidad y la búsqueda es por la calidad, más que por la cantidad de información. Sin embargo, una característica de los nuevos medios digitales respecto a los casos que mencionamos es su debilidad en el modelo de negocios.

Los modelos de negocio de medios digitales

Al mismo tiempo que los medios digitales emergentes iban insertándose en el sistema concentrado de medios, la pregunta por la sostenibilidad se iba convirtiendo en la principal.

En un principio, la gratuidad fue la norma, pero algunos diarios comenzaron a marcar la pauta de lo que sucedería. El diario El País de España fue el primero que intentó financiarse a través del modelo de suscripción. En 2002, lanzó el sistema de pago para acceder a contenidos informativos de su edición digital, pero no tuvo el resultado esperado. La reducción de las visitas fue drástica, lo que en 2005 llevó a habilitar el contenido del diario gratuitamente, dejando únicamente a los suscriptores el acceso a suplementos especiales, contenidos multimedia y la versión del diario en formato PDF, aunque hace unos años volvió a un modelo de suscripciones.

El modelo histórico de obtención de recursos para los medios fue y sigue siendo la publicidad privada, pero con los nuevos medios digitales, la relación con las marcas cambió

[27] Datos de ComScore, los medios digitales más leídos marzo 2022 https://www.totalmedios.com/nota/48777/infobae-lidero-en-un-marzo-sin-variaciones-entre-los-sitios-de-noticias-digitales

drásticamente por una suerte de “ensanchamiento de la torta publicitaria”, algo que volveremos a tratar más adelante.

Cuando los diarios vendían su contenido a través del papel, la estrategia era más sencilla: de una tirada mensual, los ingresos se medían por la cantidad de diarios y revistas vendidos, ingresos de publicidad estatal y publicidad privada, pero con los medios digitales la lógica se complejiza. Para Manuel Castells, en un artículo publicado en La Vanguardia llamado “El futuro del periodismo” (2013), internet trajo consigo un quiebre en el modelo de negocio de comunicación que se sostenía hasta el momento y un rediseño de estrategias para generar rentabilidad”.[28]

La primera opción pensada es la de cobrar por los contenidos, algo que al poco tiempo fue descartado: “Está en crisis el obsoleto modelo de negocio de comunicación. En particular la prensa, que no sabe qué hacer con la competencia de internet, aparte de cobrar el acceso online, un método perjudicial informativa y económicamente porque desvía a miles de lectores al acceso a otros canales de información” (Castells, 2013).

“En realidad, si por periodismo entendemos obtener información, analizarla y distribuirla, no se puede hablar de la crisis del periodismo sino de su transformación. Casi todos los diarios son financieramente insostenibles y sobreviven mediante subvenciones directas o indirectas de administraciones públicas o grandes grupos corporativos que los usan como plataforma para sus estrategias de negocio multimedia”.

Dolores Pujol en “Algoritmos, editores y métricas en el negocio digital”, tomando en cuenta el texto de James Fallows, "How to save the news" (2010), detalla los tres pilares en los que descansan los modelos de negocio de los contenidos digitales que son la distribución, el engagement y la monetización.

“La generación de contenido no es una de las bases, porque la información se ha vuelto un commodity. El contenido debería dejar de ser visto como un producto en sí mismo y

[28]Texto de Manuel Castells, 2013 publicado en La Vanguardia.
https://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20130413/54372342350/el-futuro-del-periodismo.html

comenzar a ser pensado como una herramienta para prestar un servicio a una comunidad", sostuvo.

La primera experiencia que vieron todos los medios digitales fue la de The New York Times en el 2011. El histórico diario desarrolló un modelo mixto o de muro de pago "poroso". El modelo es de suscripción y habilita un número acotado de piezas gratis, solicitando luego un pago para acceder a la totalidad de la portada. Generalmente, el pago incluye un paquete que ofrece a los lectores incentivos que van más allá del acceso al contenido, como tarjetas de beneficios, entre otras estrategias de fidelización. Esta idea fue retomada en la Argentina por Clarín y La Nación.

Actualmente, se pueden identificar varias posibilidades en los modelos de negocio de medios emergentes en la Argentina: membresías, suscripciones, mecenazgo, publicidad estatal, publicidad privada y monetización de los contenidos por canales digitales. También se encuentran algunas experiencias en medios de Crowdfunding, Google AdSense, venta de productos, publicidad programática, capacitaciones, sindicación de contenidos y eventos.

Según las categorías establecidas por ADEPA (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas), la membresía y la suscripción son semánticamente diferentes. Un modelo de membresía "invita a la audiencia a dar su tiempo, dinero, experiencia, ideas y contribuciones no financieras para apoyar a las organizaciones en las que creen", mientras que un modelo de suscripción requiere que las audiencias paguen dinero para acceder a un producto o servicio y transmite una relación transaccional (Goligoski y Myers, 2020).[29]

En la actualidad, otra herramienta muy utilizada por los medios para la difusión de contenidos es Google News Showcase, un programa de licenciamiento de contenidos en el cual Google paga a algunos medios que elige la empresa para que seleccionen los artículos periodísticos que aparecerán en los paneles de historias de Google News. Esta herramienta complementa también a Discover.

[29]Definición de membresía y suscripción según ADEPA. https://adepa.org.ar/por-que-la-membresia-y-la-suscripcion-cumplen-objetivos-diferentes/

El lanzamiento de Google News Showcase en 2021 causó impacto en los medios de comunicación, pero sobre todo en los medios digitales. El objetivo de este nuevo lanzamiento pone foco "en los principales medios regionales e independientes y en el papel que este tipo de medios locales juegan en la vida cotidiana de los argentinos".[30]

El principal beneficio para los medios digitales es que participan de esta iniciativa de Google, lo que les garantiza incrementar su audiencia.

Ejemplo de Google News Showcase

Sin embargo, tiene algunos aspectos poco discutidos. Martín Becerra en su artículo "Mecenazgo 2.0: Google News Showcase"[31] establece algunas reservas a esta nueva herramienta. "Como contrapartida, la transferencia de dinero a las empresas seleccionadas supone cesión de derechos con la consecuente renuncia al reclamo por el uso de contenidos

[30] El anuncio de Google News Showcase en el blog de Google: https://blog.google/intl/es-419/actualizaciones-de-producto/informacion/google-news-showcase-l/
[31] El texto Mecenazgo 2.0 de Martín Becerra está disponible en: https://martinbecerra.wordpress.com/2021/03/25/mecenazgo-2-0-google-news-showcase/

periodísticos en los distintos servicios de Google, como por ejemplo en su motor de búsqueda. Y, por supuesto, mayor absorción de datos de usuarios de los medios por parte de Google". Google News Showcase actúa con una lógica similar a la de una "vidriera" dispuesta a mostrar los contenidos más relevantes de los medios, algo que suele ser atractivo para los medios que recién empiezan.

Becerra plantea la "caja negra algorítmica" y lo que ocurre con la indexación de contenidos de los medios que quedan fuera de este sistema en el motor de búsqueda. "Las empresas periodísticas (y las demás organizaciones) saben que la programación del algoritmo define su suerte o desgracia. La jerarquía del catálogo cuando se realizan búsquedas orgánicas (las que no son anuncios publicitarios) puede determinar la interrupción del tráfico de visitas en los sitios de noticias y opiniones. Si, hipotéticamente, Google priorizara a sus socios del GNS como variable de relevancia en el algoritmo de búsqueda, además de distorsionar aún más el mercado, condenaría al cierre a quienes no son beneficiarios de GNS". En este sentido, Manuela López Mendy de Big Bang News fue la única de los entrevistados en plantear la lógica de Google como un problema y no como una solución.

"Tenemos Google Showcase, un programa de licenciamiento de contenidos en el cual se le paga a los medios para que seleccionen los artículos periodísticos que aparecerán en los paneles de historias de Google Noticias, el tema con esto es que se tienen en cuenta ciertos parámetros que son inchequeables. Por ejemplo, en España se amotinaron todos los medios, "si querés mostrar tus contenidos nos vas a tener que pagar", porque pasa eso, Google no te paga por distribuir contenidos, sino que financia medios para que tengan buenos contenidos sacados de Google News" (Fernández Mendy, 2021).

Según la directora de Big Bang News, la dificultad de los medios actuales no es conseguir pauta privada sino las peleas con las grandes tech, Facebook y Google, que finalmente son las que permiten distribuir el contenido a mayor cantidad de personas y garantizar una audiencia óptima para que el medio se sostenga económicamente: "el tema hasta dónde comprometer la calidad periodística por compromisos comerciales" (Fernández Mendy, 2021)

- **Publicidad oficial**

Julia Mengolini, directora de Futurock, contó que en el proceso de creación del medio, la publicidad oficial, debido a los contactos que logró cosechar por su anterior experiencia como periodista, la favoreció para el comienzo: "Fuimos buscando la forma, no llegamos con un plan maestro. Arrancamos en la búsqueda de pautas publicitarias, el macrismo recién asumía, por lo que acudimos a aliados peronistas, los únicos intendentes que habían sobrevivido: Jorge Ferraresi de Avellaneda, Juan José Mussi de Berazategui y Leonardo Nardini de Malvinas Argentinas. Yo los conocía porque tenía cierta trayectoria, apostaron y creyeron en nosotros, aunque tampoco nos dieron una pauta que vino a salvarnos la vida" (Mengolini, 2021).

En Argentina, la publicidad oficial es uno de los mecanismos por los cuales los medios de comunicación acceden a un ingreso fijo. Un Decreto Ley fue clave para obtener información sobre ésta, puesto que gracias a la sanción del Decreto 1172/03[32], se hizo posible acceder a los datos oficiales acerca del gasto público en publicidad oficial.

Según la información recopilada, las partidas de publicidad oficial se asignan a las distintas publicaciones y/o medios por campaña y utilizando los siguientes criterios: circulación o audiencia, "para cuya determinación se tendrán en cuenta indicadores de referencia en cada mercado y los registros que el proveedor certifique mediante DDJJ"; pertinencia del mensaje (en relación al público objetivo); zona geográfica; fomento del federalismo y pluralidad de voces.

Pese a estos criterios, a lo largo del tiempo, como sostiene Bernadette Califano en "Comunicación se escribe con K", "se han efectuado numerosas asignaciones discriminatorias en materia de publicidad oficial, cuyo telón de fondo es la gran cantidad de lagunas jurídicas en el marco legal vigente" (Califano, 2009: pág. 12). Esto va en línea con lo descrito en "Restauración y cambio. Las políticas de comunicación de Macri (2015 - 2019)[33] donde Agustín Espada, Florencia Sosa y Santiago Marino aseguran que varios

[32] Pautas que rigen para la obtención de publicidad oficial
https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1172-2003-90763/actualizacion
[33] https://centroicep.com/wp-content/uploads/2022/08/ilovepdf_merged-2.pdf

medios han presentado denuncias ante la Justicia por asignación discriminatoria y/o retiro de publicidad oficial por parte de gobiernos provinciales y municipales "que abusaron de la discrecionalidad en sus gestiones" (Espada, Marino y Sosa, 2021: pág. 98).

Julia Mengolini sumó que la publicidad oficial es fundamental para arrancar, pero que no tienen ninguna ayuda que sea lo suficientemente pesada o grande en sus cuentas para ser desequilibrante: "Con el cambio de gobierno tuvimos más acceso a la pauta pública a nivel nacional, a nivel provincial y de CABA en algún momento, pero la realidad es que la comunidad cubre dos tercios de los ingresos de la radio, nuestras cuentas están bastante ordenadas pase lo que pase con cualquier pauta. Nuestra idea es poder sostener la estabilidad sin importar los vaivenes de la política y sin que esa pauta nunca vaya a condicionar nuestro discurso" (Mengolini, 2021).

Manuela Fernández Mendy de Big Bang News, hace referencia a la discrecionalidad en la distribución de la pauta, algo que es vox pópuli dentro del sector. Afirma que hay pocas herramientas para diversificar el modelo de negocios y que la misma generación de contenidos genere ingresos: "el negocio es el mismo hace 15 años: pauta privada. Recibimos pauta del gobierno de la Ciudad, de Nación, de Provincia. Más, menos, no hay ente público que no distribuya pauta. Los medios más afines reciben más o menos en función de cuánto los cuides, nosotros tenemos un beneficio que es que la línea editorial se basa en pegarle a quien haya que pegarle, una política que desde afuera se ve más oficialista, si se quiere. Hoy todos vivimos de la pauta pública" (Fernández Mendy, 2021).

A diferencia de las anteriores, Fernando Tarnogol, Business Partner de Filo News, afirmó que no tuvieron la necesidad de financiamiento estatal pero que llegado el caso podría considerarse: "Depende de cada medio y gobierno. Siempre nos manejamos con total libertad y fieles a los principios que barajamos desde un primer momento. Las marcas con las que trabajamos son afines a nosotros y no nos limitan en nuestra expresión como medio porque piensan de una manera similar. Trabajamos en función de nuestra audiencia y sus intereses, somos estrictos con las posibilidades de pauta en nuestro medio" (Tarnogol, 2021).

Algo que caracteriza a Filo News respecto de los otros medios analizados es que depende más de la pauta privada que de la estatal, por lo cual el medio desarrolla una fuerte estrategia

de marca con una audiencia más delimitada que los otros. Su audiencia joven, su contenido afín al público juvenil, su estrategia de redes sociales más dinámica que los otros, son aspectos que les permitió no depender de la publicidad oficial.

La manera en la que los medios acceden a la publicidad privada parece sencilla pero no lo es, ya que depende de un sector especial que se ocupe de establecer vínculos estratégicos con marcas, de ofrecer al medio desde otra concepción (el producto) y del desarrollo de una estrategia digital más fuerte que permita segmentar la audiencia, la cual pueda compatibilizar con la idea de la marca privada.

Iván Schargrodsky revela que - en cuanto a financiamiento - su idea desde el inicio fue 33%, 33% y 33% (33% público, 33% privado y 33% suscriptores): "más o menos, a nosotros se nos equilibra el descalce que podemos tener con los suscriptores. Hay más suscripción de lo que pensábamos y menos público y menos privado, pero no hay ningún medio en la Argentina que esté exento de la publicidad de la pauta del Estado" (Schargrodsky, 2021).

Laura Zommer comenta que todo el financiamiento de Chequeado es y tiene que ser transparente: "la gente debe conocer que nuestro contrato con la comunidad es que tienen que conocer quiénes nos financian para que puedan evaluar nuestros posibles conflictos de interés y pueda chequearnos" (Zommer, 2021).

Chequeado aclaró que no admiten financiamiento de empresas, ni de personas, ni de instituciones que no acepten que los identifiquen en la página atribuyendo su donación. Tampoco reciben financiamiento de gobiernos argentinos a nivel local, provincial o nacional: "no solamente del gobierno de Alberto Fernández, tampoco lo hicimos con Macri en Cambiemos ni con la última presidencia de Cristina Kirchner" (Zommer, 2021). Sin embargo, según datos recopilados de su web, en el año 2020 sí recibieron cooperación internacional proveniente de la Embajada Británica, la Embajada de Canadá, Embajada de los EE UU en Argentina, entre otros.

- **Publicidad privada**

La publicidad privada es una de las principales fuentes de ingreso de los medios de comunicación. Según sostiene MOM, "grandes cadenas de supermercados y electrodomésticos, compañías telefónicas, automotrices y empresas de turismo se encuentran entre los principales anunciantes en un mercado en que la pauta del Estado y de las principales provincias es de casi el 20% del total".[34]

De acuerdo a los últimos datos de la Cámara Argentina de Agencias de Medios, la inversión en publicidad privada para web pasó de $18.768 en enero a diciembre de 2020 a $35.792 en enero/diciembre de 2021, representando un incremento del 91% de un año a otro.

Sin embargo, ingresar al mercado de la publicidad privada no es tarea sencilla para todos los medios. En la actualidad, el acceso a este tipo de ingresos depende de varios factores:

1. De los contenidos: la marca debe verse identificada con la audiencia del medio.
2. Del alcance: las marcas solicitan al medio las características sociodemográficas de los medios para poder pautar.
3. El vínculo entre el director del medio con la marca: en muchos casos, hay una cierta afinidad con los directivos de la marca, lo que le permite mayor acceso a la pauta, algo con lo que no todos los medios cuentan en un principio. De no tenerlo, el trabajo lleva tiempo e infinidad de reuniones para "vender" al medio a la marca.
4. La porción de la torta publicitaria: hoy en día, las marcas más importantes siguen pautando en el formato papel de los medios tradicionales pese a que tiene un mayor costo. En el formato digital, los números son más acotados pese a la mayor audiencia, según lograron explicitar nuestros entrevistados. Esto también conlleva una mayor competencia entre medios para acceder a la publicidad privada.

Por su parte, Schargrodsky (Cenital) aportó: "el sector privado, por lo general, pauta donde tiene ideas que van con su línea de pensamiento. Si vemos dónde iba la pauta privada en el gobierno de Mauricio Macri, yo creo que fue muy razonable en ese sentido. Si vos le das más

[34] Información obtenida de la web: http://argentina.mom-gmr.org/es/contexto/economia/

plata del estado a los medios más grandes, los medios más grandes van a ser cada vez más grandes y los medios chicos van a seguir siendo chicos porque no van a tener más manera de crecer" (Schargrodsky, 2021).

- **Modelo de suscripción**

El modelo de suscripción está en pleno auge en Argentina. Ya en 2018, los medios tradicionales comenzaron a imponer esta forma de financiamiento. En un contexto donde la circulación de los medios gráficos disminuye y los ingresos de publicidad digital no son suficientes, el modelo de suscripción comenzó lentamente a consolidarse con propuestas alternativas para sus lectores con la experiencia en vista del Wall Street Journal.

Este modelo cuenta con las siguientes premisas recogidas por la Asociación Internacional de Medios Informativos (INMA):

- Plantearse los objetivos: The WSJ estableció un objetivo interno para llegar a tres millones de suscriptores en tres años. Esta etapa consiste en considerar a los lectores como "clientes" y en generar afinidad de marca de manera orgánica.
- Conocer al cliente y a la marca: la compañía identificó 10 segmentos de audiencia, seis fueron clave. Al crear una campaña centrada en lo que querían los suscriptores por cada uno de los segmentos, la compañía pudo aumentar los ingresos y reducir la edad promedio de los suscriptores, al atacar también nichos de gente más joven.
- Crear una visión de suscripción: la compañía quería que los suscriptores se convirtieran en defensores de la marca y deseaba crear relaciones personales con ellos. Propone una relación distinta, más cercana entre la audiencia y el medio.
- Crear una estructura de crecimiento: el modelo de suscripción no solamente partió en este medio de pagar por contenidos, sino que también fue ampliándose y diversificándose de acuerdo a los segmentos de audiencia. Por ejemplo, ampliando la posibilidad de tener un contenido exclusivo para estudiantes. Esto también le permitió aumentar su audiencia especialmente en el segmento joven.
- Crear demanda: en esta parte del modelo de negocio se basaron en el "embudo de marketing", el cual consiste en los siguientes pasos: atracción (para generar tráfico, apunta a aumentar tráfico en web y redes sociales), seguido de la interacción (crear

un vínculo a través de un contenido especializado), conversión (llamados a la acción, interactuar con el contenido) y, por último, fidelizar audiencia.

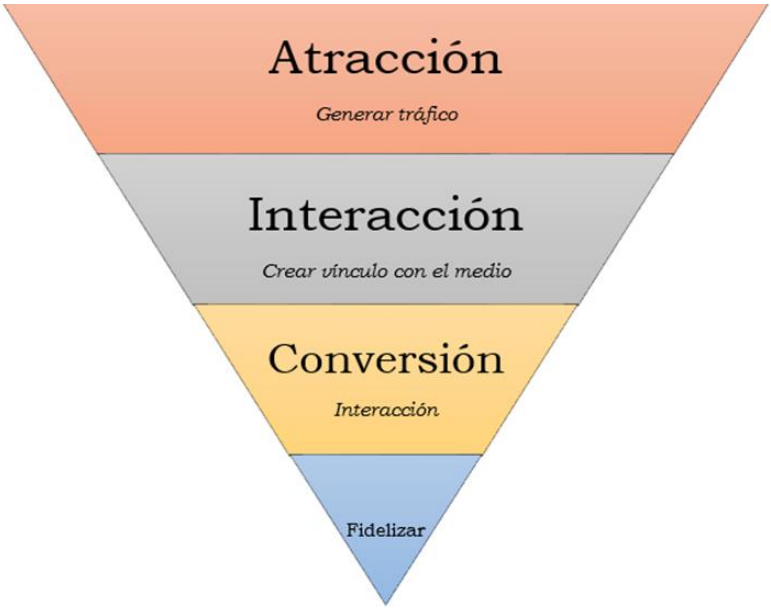


Gráfico de elaboración propia

El diario La Nación y el diario Clarín fueron las primeras experiencias en modelo de suscripción a través del paywall (barrera o "muro de pago"), el cual consiste en una barrera de pago digital configurada para que los usuarios sólo puedan acceder al contenido tras pagar una suscripción. Clarín y La Nación implementaron "muros de pago porosos", para quienes leen más de 15 a 20 notas por mes en sus computadoras, tablets y celulares. Clarín lo lanzó en abril de 2017 y La Nación cuatro meses después, marcando una tendencia que continuó La Voz del Interior (Córdoba). La particularidad del muro de pago es que obliga a los medios a crear contenido de mejor calidad o acceder a las "primicias" o información de importancia para el lector.

Esta opción no es ni siquiera tomada en cuenta por los medios emergentes por una simple razón: su modelo de negocio se contrapone al de los medios tradicionales, en principio, por tener otro producto, otra estrategia. No cuentan con la suficiente cantidad de audiencia dispuesta a pagar por el contenido, por lo cual, la opción a la vista es más de un modelo solidario o de "aporte".

- **Club de lectores**

Chequeado es un claro ejemplo de este modelo. Para este medio, los lectores son miembros: "No le damos a nuestros miembros algo distinto de lo que le damos al total de la gente en cuanto al contenido por la característica de nuestro trabajo. Lo que alienta Chequeado es el acceso a la información pública, cobrarlo sería, en parte, como castigar al que no tiene dinero" (Zommer, 2021).

En su modelo de miembros, les piden colaboración económica a quien pueda, no más que donaciones de 300 pesos para que todos puedan tener acceso a la información. De todas maneras, quienes no puedan pagar también pueden acceder.

Zommer asegura que no está en contra del modelo de suscripción, ya que, depende del medio, puede ser un modelo que funcione. También cuenta que con Google y Facebook tiene buena relación, ya que ambos los financian: "En principio, como chequeadores, no tenemos obstáculos con ellos, el principal problema de Facebook y Google es que ellos 'se llevaron parte de la torta' de los auspiciantes en publicidad. Como nosotros no trabajamos con publicidad, no necesariamente lo sufrimos tanto" (Zommer, 2021).

Así justificó la decisión de no cobrar por contenido: "cuando un medio empieza no es tan fácil que la gente lo apoye porque no tiene tanto para mostrar. Es como una promesa. La gente te apoya para que hagas algo que, en nuestro caso, era algo que identificamos como la necesidad de un medio que no apelara a quién decía las cosas sino a las cosas en sí. A presentar los datos y no necesariamente bajar línea, que no es necesario ser oficialismo u oposición para hacer periodismo, más allá de la grieta". (Zommer, 2021).

En cuanto a la suscripción, Cenital comentó que, en el mercado, el promedio de gente que paga por suscripción es del 5 y el 10%: "La diferencia nuestra es que si vos no pagás, igual podés leer todo de Cenital. Nosotros apostamos a que la gente pague por un contenido de calidad, porque quienes decimos que no hay productos de calidad en materia periodística, en verdad no estamos dispuestos a pagar por productos de calidad en materia periodística. Entonces, si aportas o no aportas para ver los medios tradicionales, no pasa nada porque sabes

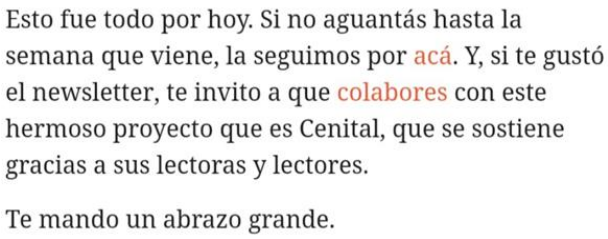
que el sostenimiento de esos medios no está exclusivamente en esa suscripción" (Schargrodsky, 2021).

- **Newsletters**

Cenital es un ejemplo de este modelo de negocios. El sostenimiento de la página tiene dos aristas: en primer lugar, newsletters gratuitos, cuya suscripción se realiza a través de la web - ya que se genera tráfico - y permite monetizar sus artículos. En segundo lugar, el aporte económico voluntario de usuarios para apoyar el contenido. La perspectiva más adelante es crear newsletters pagos con especialistas y sumar una serie de beneficios especiales para quienes se suscriban a todos los productos/newsletters: "si bien vos no querés restringir la información al que no paga porque no puede o no quiere, el que te acompaña para que vos sostengas el proyecto tiene que tener algún tipo de beneficio extra" (Schargrodsky, 2021).

Según su punto de vista, el aporte económico a través de los newsletters representa una parte muy importante sin la cual no podrían continuar como medio.

Los newsletters son otro cantar para los medios digitales y tienen un objetivo distinto, no solamente financiarse, sino que permiten fidelizar al lector. Este formato posibilita una comunicación más directa, ya que es el propio lector quien decide si el contenido producido resulta de su interés. En algunos casos es pago y en muchos otros no. Como se expresó anteriormente, Cenital cuenta con un formato de newsletter cuyo envío no es automatizado con un formato periódico y se puede acceder sin abonar. Sin embargo, en el propio mail brindan la opción para realizar un aporte al proyecto.


Esto fue todo por hoy. Si no aguantás hasta la semana que viene, la seguimos por acá. Y, si te gustó el newsletter, te invito a que colabores con este hermoso proyecto que es Cenital, que se sostiene gracias a sus lectoras y lectores.

Te mando un abrazo grande.

Captura de uno de los Newsletters de Cenital

- **Modelo múltiple**

Julia Mengolini admitió que al día de hoy les sigue costando entrar a un modelo de financiamiento con más participación de privados, ya que "a las marcas les cuesta poner plata a ciertos medios politizados, con gente comprometida con el orden de lo popular progresista, la izquierda, el feminismo" (Mengolini, 2021).

A los seis meses de comenzar, el financiamiento a través de publicidad estatal ya no estaba alcanzando, pero contaban con una audiencia consolidada y fidelizada que les permitió avanzar: "Pensamos 'pidámosle plata a nuestra audiencia, a la comunidad'. Buscamos proyectos parecidos y no encontramos muchos, ahora hay más proyectos que se financian de esta manera, pero como radio online que se sostiene con aportes de sus oyentes, es un caso único en el mundo. La gente respondió inmediatamente, yo fui la primera en pedir y los socios fueron aumentando" (Mengolini, 2021).

Esto le permitió a Futurock diversificar su modelo de financiamiento, ya que tiene múltiples estrategias para acceder a él, no solamente a través de publicidad estatal y una publicidad privada (escasa, pero publicidad en fin), sino que al desarrollar un buen vínculo con sus oyentes pudo explorar otras opciones.

En diciembre de 2016 se lanzó la "Comunidad Futurock", convirtiéndose en su sostén económico y principal fuente de ingresos. Hoy el medio se financia de la siguiente manera:

- Modelo de suscripción (con un aporte de $500 a $700)[35]
- Eventos y cursos con un valor promedio de $3500
- Tienda Futurock (venta de libros desde los $1000 a $3500). También cuentan con su propia editorial, cuyos libros oscilan desde $1000 a $2500
- Giftcards desde $2000 a $4000

[35] Los valores pueden estar desactualizados a 2023. Los precios explicitados responden a octubre 2022.

También, a cambio de la suscripción, Futurock creó beneficios para usuarios con descuentos exclusivos para la tienda, eventos y cursos. Este modelo toma como experiencia al utilizado por La Nación y Clarín, por ejemplo, con las tarjetas 365 y Club La Nación.

- **La urgencia del click**

Big Bang News sufrió un fuerte golpe mientras el modelo estaba en un proceso de desarrollo. Esto implicó cambios a nivel organizacional pero también en el propio financiamiento. Según informó "La Gaceta Mercantil", en diciembre de 2016 se disolvió la sociedad con Miguel Ángel Pires y el medio sufrió su primera crisis financiera. NEXOFIN afirmaba, a través del sitio de consultoría de medios Similar Web, que el sitio fundado por Rial sufrió la pérdida de más de la mitad de sus lectores en menos de seis meses.[36]

La caída en el nivel de lectura repercute directamente en el nivel de ingresos de un sitio de noticias, ya que los auspiciantes privados suelen pagar por la cantidad de veces que se imprime su publicidad en la web. Ante menores lecturas, menor cantidad de impresiones y, por lo tanto, menores ingresos para el sitio. Este panorama llevó a Rial a sumarse al grupo de medios de comunicación que piden colaboración a sus lectores para mantenerse en pie. Al ingresar al sitio, aparece un "banner" pidiendo una colaboración económica "para seguir haciendo periodismo sin compromisos".

[36] https://www.nexofin.com/notas/909807-tras-sufrir-una-abrupta-caida-de-lecturas-jorge-rial-pide-dinero-a-los-lectores-de-su-sitio-n-/

Captura de página web de Big Bang News

Luego explicaron que las donaciones irán a Quinta Columna S.A., la sociedad fundada por Rial en 2014: “con tu aporte colaboras con Quinta Columna S.A. en la manutención, crecimiento y desarrollo del portal de noticias Big Bang News, apoyando un pilar fundamental de la democracia como es el derecho a la libertad de prensa y libre expresión”.

Manuela Fernández Mendy omitió esta parte de la historia del medio, pero contó que, desde su surgimiento, “pasaron cosas”. Aseguró que el proceso político que se instauró entre 2015 y 2019 con la presidencia de Mauricio Macri fueron cuatro años muy duros: “el 99% de los medios se financia con pauta pública, asume Macri y no tuvimos otra opción que acudir a pautas de Google y Facebook, los principales movilizadores de los contenidos que se hacen en la red” (Fernández Mendy, 2021). En la actualidad, Big Bang News redobló los esfuerzos para hacer noticias que le permitan cierta monetización a través del buscador.

A raíz de esto, comentó que una de las dificultades que más sufre el medio son sus condicionamientos. Desde Facebook usan el Instant Articles, donde se debe tener una base como medio para que te incluya en el programa: 100 mil seguidores en tu página y, en un

promedio de tres meses, tener cierta cantidad de interacción: “Facebook te permite agarrar tus posteos, te ponen en Facebook News, te asigna un comerciante y te da un porcentaje de la comisión de venta, un 20 o 30%”. (Fernández Mendy, 2021).

Otro modelo que usan es el de Google con tráfico ocioso: “tenemos un cliente privado y una cantidad de páginas vistas que se va a consumir en la entrega de esa campaña. Si cumpliste con todo, hay un remanente de audiencia que le podés vender a Google: un ast server, un zócalo con notas que no son de ellos, sino que es contenido auspiciado, el tema es que te come la velocidad del sitio. A partir de un algoritmo se traza el CPM, el costo por monetización. ¿Cuánto cuesta? 0,3 centavos de dólar. ¿Quién lo establece? Se subasta entre gente que quiere auspiciar, se hace una oferta y, si hay alguien que lo supere, se queda sin auspiciar. Es el modelo de negocios más usado por los medios más chicos, un display que le alquilas a Google y que te pueda dar una facturación importante” (Fernández Mendy, 2021).

También cuentan con Google Showcase, otra herramienta mencionada anteriormente. En simultáneo, tienen un acuerdo comercial con Dailymotion, la competencia de Youtube que quiere crecer en la región. Un sistema de monetización de los contenidos que les permite vender los videos y que ellos aumenten la audiencia, por lo que se genera plata en dólares. El financiamiento de Big Bang News está 100% enfocado en el click.

“Como medio hoy lo más difícil no es conseguir pauta, pero sí hay peleas con Facebook y Google que son las principales plataformas para mostrar lo que estamos haciendo, el tema es hasta dónde comprometer la calidad periodística por compromisos comerciales” (Fernández Mendy, 2021).

El principal modelo de negocios lo maneja el departamento comercial, encargado de las ventas directas: “las opciones son básicamente pauta oficial o privada, pero la pauta privada está ‘muerta’, Frávega o Garbarino son los que más plata ponen. Sin embargo, no nos vimos muy afectados, en estos años fuimos probando distintos modelos de negocios” (Fernández Mendy, 2021). Aún, Big Bang News explora varias opciones para sostener el medio.

- **¿100% privado?**

Fernando Tarnogol (Filo News) explicó que no tienen suscripción sino pauta publicitaria: "Todo viene desde marcas. El número de seguidores es importante, si no tenemos una determinada cantidad de suscriptores, se determina el nivel de influencia. Se siguen las métricas, para participar de tu medio las marcas piden saberlas. Nos concentramos en generar nuestra propia audiencia, la tenemos muy clara, no somos ningún gigante mainstream, somos un medio con una audiencia difícil de llegar y eso a las marcas les resulta atractivo" (Tarnogol, 2021).

Afirmó que la dificultad se encuentra en generar lealtad con la audiencia y lograr efectivamente una suscripción, el camino para Filo News es pensar en ella y en sus intereses. Destacó que algo en lo que se mantienen estrictos es la selección de marcas que pautan en el medio.

"Tenemos una presentación de nuestro inventario con todos nuestros espacios comercializables, como los banners. Solamente hacemos campañas con quienes tengan una línea editorial alineada con la nuestra. Tenemos bastante paciencia, lo que es difícil si sos emergente, te corre el reloj de la facturación. Hay propuestas a las que al principio tenes que decirles que no hasta poder consolidarse y entender la estrategia comercial que queres para tu medio, con qué marcas queres trabajar y con cuáles no. A las marcas hay que darles un contenido diferencial y no abusar en la experiencia del usuario, que sea buena, que no entre al Instagram y vea todo lleno de chivos, porque no sabes cuánto es real y cuánto está pago" (Tarnogol, 2021).

Al mismo tiempo, contó que uno de sus objetivos es tener libertad editorial: "Las relaciones son a largo plazo, rara vez cerramos un acuerdo de una sola vez y ya, solemos tener 3 o 4 campañas, hacemos propuestas personalizadas a cada cliente dependiendo de la necesidad. Se genera valor para los dos lados" (Tarnogol, 2021).

Otra de las posibilidades que coincide con los medios antes analizados es el aporte de Google y Facebook en la monetización del contenido: "La gente de Google Partners nos da capacitaciones, nos invitan a conferencias. También contamos con Google News Iniciative

para la comunidad de medios, nos circulan información para que crezcamos y nos apoyan en ese sentido" (Tarnogol, 2021).

En cuanto a la suscripción, sostiene que es ínfimo el retorno que te dan los modelos de pago por esa medida: "una suscripción promedio en el mundo es de 150 dólares por usuario al año, tampoco te cambia la peli como medio, sobre todo si recién estás empezando porque necesitas un caudal de audiencia. Filo no usa suscripciones, somos polares en que la gente nos ama o nos odia y nos consumen por eso" (Tarnogol, 2021).

BARRERAS DE ENTRADA: LOS MEDIOS DIGITALES Y EL DILEMA DE COMPETIR

Cuando nos enfocamos en las particularidades de las empresas de comunicación, se puede observar que, bajo un modelo privado, los medios de comunicación emergentes que analizamos y surgieron en los últimos 10 años sólo pueden acceder a asumir posiciones comercialmente periféricas, segmentando sus audiencias y diseñando diversas estrategias para lograr rentabilidad.

Guillermo Mastrini, en "Una aproximación a la economía de las industrias culturales"[37], cita el texto "Industrias creativas: amenazas sobre la cultura digital" de Enrique Bustamente (2011), donde desarrolla cuáles son las particularidades económicas de las industrias culturales que nos van a permitir ampliar las características de los medios emergentes seleccionados:

- Costos de producción altos y fijos y costos de reproducción bajos o nulos
- Demanda incierta y alto riesgo de inversión que favorece a las economías de escala
- Características inherentes a los bienes públicos, no destrucción en el consumo
- Dificultad para mantener la exclusividad y capturar la demanda realizable a través del sistema de precios. Procura obtener ganancias a través del régimen de propiedad intelectual

[37] http://politicasyplanificacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/121/2020/08/Mastrini.pdf

- Relaciones de producción marcadas por el rol de los trabajadores creativos

Todas estas características señaladas por el autor marcan por qué las empresas de la comunicación no pueden analizarse de la misma manera que otros sectores de la economía. En general, la inversión necesaria para crear una empresa mediática es alta y los beneficios económicos no son inmediatos.

Sánchez Tabernero define la dirección estratégica como "un proceso racional de cálculo y análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía a largo plazo. Este concepto se basa en la idea de que la evolución del mercado (hábitos de consumo de las personas, comportamiento de los competidores, influencia de los cambios legales y tecnológicos, etc.) es, al menos en cierta medida, predecible" (Tabernero, 2000: pág. 5). Señala el autor que el desarrollo tecnológico y la creciente disponibilidad de información generan procesos de mejora constantes en los competidores, "que a su vez incrementan las expectativas y demandas del público (...) La ventaja competitiva sostenible no depende de la brillantez de los conceptos sino, más bien, de la capacidad de adecuarse a los cambios". Esta es una de las características que definen a la industria de la comunicación.

Desde el pasaje a la digitalización en los años 90' y el desarrollo de internet en los 2000, las empresas informativas se vieron obligadas a tener sectores encargados de observar las posibilidades de mejora constantes para adaptarlas al medio y obtener esa ventaja competitiva. Ya sea para anticiparse a ellos, adaptarse lo más rápido posible y captar audiencia, los medios emergentes tienen una suerte de "ojo biónico" para detectar lo que funciona y lo que no, en base a la experiencia de sus antecesores o incluso de los medios más grandes, y de adaptarlos a su propia realidad. Las empresas de la información más consolidadas tienen la posibilidad de contar con un equipo de publicidad, de administración, de desarrolladores del modelo de negocio, de marketing, administración y comerciales. Los medios emergentes utilizan solo dos de los puestos antes mencionados: administración y marketing.

Tabernero utiliza el concepto de "barrera de entrada" para analizar las actitudes de una compañía frente a su competencia. Utilizaremos este concepto para desarrollar sobre qué es

lo que ocurre cuando se quiere crear un nuevo medio de comunicación y cuáles son las barreras de entrada a sortear.

1. En primer lugar, podemos observar que una de las características centrales para los medios emergentes a la hora de entrar al mercado son los **costos de ingreso o requisitos de capital**. Más allá de que se observa una ventaja respecto a los medios de comunicación consolidados, que es la posibilidad de no necesariamente contar con un espacio físico para instalar la redacción - lo cual se verificó con la pandemia del coronavirus y la consecuente expansión del home office con periodistas freelance - sí es cierto que la creación de una página, su mantenimiento, los redactores, los recursos técnicos y un espacio que se pueda utilizar para realizar producciones audiovisuales y/o sonoras, son aspectos indispensables a la hora de crear un medio de comunicación. Esto supone una inversión inicial de la cual no se puede prescindir.

Respecto de este punto, Iván Schargrodsky aseguró que "en Argentina, el proceso de emprender en medios es complicado, casi no tiene nada de bueno. No es un lugar donde la lógica de mercado se impone, esto de que si te va bien, recuperas la inversión. Los que hacen inversiones grandes no las recuperan nunca, es mucho más complejo que emprendimientos exitosos que hay en Argentina, como Globant" (Schargrodsky, 2021).

Reveló también que idear y patentar el nombre de un medio implica una inversión elevada: "Yo me acuerdo que el primer nombre que habíamos pensado salía 60 mil dólares, entonces se suma esto, encontrar un nombre que cueste poco dinero, que esté libre o resignar la extensión del .com.ar" (Schargrodsky, 2021).

Fernando Tarnogol de Filo News adhirió: "Filo tuvo un movimiento muy decisivo desde el primer momento, teníamos muy en claro lo que no queríamos. En función de eso, todo es prueba y error, probar formatos nuevos, ver si funciona, si no se descarta. Me cuesta ver alguna dificultad que no sea la realidad argentina, en cómo hacer una empresa sostenible. El principal reto para cualquier medio emergente es cómo lidiar con la incertidumbre respecto de sus operaciones; por ejemplo, el costo de vida de tus empleados aumenta en X y los aumentos salariales en X menos 3, porque tus ingresos no se incrementaron en X" (Tarnogol, 2021).

Julia Mengolini narró que al inicio del surgimiento de Futurock, el principal planteo era no gastar dinero en equipos porque estaban seguros de que había estudios que no se estaban usando y se los podían prestar. Sin embargo, no contaron con esa posibilidad, por lo que debieron invertir: "Teníamos que hacer el nuestro y buscar nuestros equipos. La inversión inicial para poner una radio no es imposible ni inviable, pero teníamos que poner nuestra plata. Nosotros queríamos una antena y una frecuencia, estábamos en búsqueda y nos dimos cuenta de que eso no era viable, no había tal cosa y si había salía muy caro, alrededor de 300 mil dólares entre las licencias y frecuencias. Abandonamos la idea de la antena y fuimos por lo online" (Mengolini, 2021).

Hoy los formatos son más amplios, una radio digital puede contar con la posibilidad de transmitir en vivo en buena calidad, incluso con un celular y un trípode o tener una cuenta en Twitch.

Un dato a tener en cuenta es que la creación de una web no tiene grandes costos si en los comienzos se utilizan plataformas como Wordpress o Wix. Para una página simple, sin mucha audiencia, en los comienzos puede ser gratuita, incluso utilizando las plantillas "de fábrica". Sin embargo, para la creación de un sitio web básico, un hosting puede costar desde $7700 anuales de acuerdo al plan elegido, la empresa y la cantidad de visitas.[38] En tanto, el valor del dominio oscila entre los $475 anuales hasta los $2000 para un .com. Si se busca un sitio web más complejo, con páginas internas, se debe buscar un diseñador web. En este caso, los valores pueden arrancar desde los $30.000 mensuales sin contar otras modificaciones a la página durante su funcionamiento.[39] Para muchos que quieran iniciar en este camino, la idea del préstamo nunca está descartada. Sin embargo, esta herramienta financiera también limita a los propios medios, ya que los obliga a conseguir el financiamiento más rápido para saldar el valor del préstamo otorgado. Consultada esta opción en las entrevistas realizadas, se descartó de plano.

[38] Es importante aclarar que los valores mencionados fueron actualizados al 1 de septiembre de 2022. Puede estar sujeto a modificación.

[39] Información obtenida de https://paginaswebsac.com.ar/cuanto-cuesta-una-pagina-web-en-argentina/ e información contrastada consultando presupuesto a otras cinco consultoras, tomando un valor promedio de los valores recolectados.

En el caso de Chequeado, donde el objetivo no es la rentabilidad, Laura Zommer cuenta que los fundadores pusieron un monto - del cual no quiso dar cuenta - pero no recuperaron inversión: “Lo que querían los fundadores al inicio era una donación, ellos sabían que lo que estaban haciendo era una inversión social en el sentido de crear algo que para ellos era importante, porque la misión de Chequeado es mejorar la calidad del debate público para mejorar la democracia, entonces no es que recuperaron la inversión” (Zommer, 2021).

“No necesariamente gastas menos plata que la que pensaste, sino que por ahí terminas subvencionando la organización con tiempo propio. Con el tiempo vas aprendiendo a evaluar mejor los costos reales de los proyectos o no hacer proyectos donde ingresa plata, pero implementarlo termina saliendo más de lo que te entró, eso es parte del aprendizaje del equipo” (Zommer, 2021).

> 2. Otra barrera de entrada mencionada por Sánchez Tabernero es la de **diferenciación de productos**, que implica romper las lealtades de los competidores ya existentes. Una pregunta recurrente a la hora de realizar un medio de comunicación es: ¿qué puedo aportar en este ecosistema mediático?

El mayor cambio presente en el ecosistema mediático actual es la aparición de las redes sociales, convirtiendo los sistemas comunicativos de *medio - céntricos* a *yo - céntricos*. Hoy “el individuo se transforma en un microorganismo al tener el poder de comunicarse e intercambiar información, de redistribuir, de mezclar cosas, de hacer sus propios vídeos y colgarlos para que los vean miles de personas” (Camon Alves citado en Canavilhas, 2011).[40]

Para diferenciarse de los medios tradicionales, los medios emergentes analizados buscan consolidar audiencias protagonistas, con mayor comunicación entre el usuario y el productor de noticias. Además, se enfocaron en la creación de una identidad propia que incluye no solamente el concepto sino también la agenda a tratar en las notas periodísticas o programas radiales.

[40] Texto disponible en: Dialnet.

Respecto de esto, Julia Mengolini destacó cuál es el aspecto que distingue a Futurock: “A diferencia de otros medios, nuestros seguidores se sienten parte. Nuestros oyentes escuchan nuestra voz, hay un vínculo que se genera de más intimidad porque no solo damos información, sino que contamos anécdotas. A la persona que escuchas a diario la sentís una amiga, formamos una comunidad” (Mengolini, 2021).

“El modelo se sostiene a la expectativa de los oyentes, van a escuchar lo que quieren escuchar, porque somos honestos y hay una gran confianza entre ellos y nosotros, se genera ese vínculo” (Mengolini, 2021).

A diferencia de Futurock, Fernando Tarnogol sumó su perspectiva: “Desde Filo creemos que en los medios no se genera una comunidad porque es muy verticalista la relación, en el sentido del flujo de la información. Lo que capturan los medios son causas comunes, te encolumnas con el medio, no tiene ese retorno del voz a voz, no lo ves como un líder sino un compañero afín a tu lucha e ideas. Se puede encontrar identificación, más que una comunidad” (Tarnogol, 2021).

Iván Schargrodsky consideró que Cenital no tiene una personalidad tan marcada: “Se genera un tipo de identidad, porque hay un montón de gente que es fanática de Cenital pero no ve que ahí esté apoyando a un determinado espacio político o un activismo de determinada manera. Si yo volcara Cenital para un lado o lo transformara en un medio de cualquier activismo, dejaría de tener el ethos que yo quería que tuviera al comienzo. La barrera está todo el tiempo en un desfiladero” (Schargrodsky, 2021).

Manuela Fernández Mendy afirmó que la premisa que marca la audiencia de Big Bang News nunca estuvo bien clara ni nunca tuvo una lógica. “Queremos ser un medio de que dé voz a lo que lo hegemónico no le da, estar detrás de la agenda contrahegemónica en todos los sectores. Ser un medio irreverente, no contar lo que quieren que contemos, ser responsable, ver qué hay detrás, salir de la agenda que se instala, de la liquidez de la información, lo que es muy ambicioso” (Fernández Mendy, 2021).

¿Por qué entonces se puede considerar una barrera de entrada? Porque de acuerdo a las experiencias recopiladas por estos medios, se puede dar cuenta que la cuestión de la identidad

es un tema en constante búsqueda, algo que los medios tradicionales en sus formatos digitales ya tienen prácticamente saldado. En principio, los medios nacientes deben ser disruptivos con lo ya visto. Estos medios deben ir a buscar a su audiencia y no al revés, lo que hace aún más difícil la tarea de posicionarse y de mantenerse en un sistema de medios tan concentrado.

3. El tercer concepto que inserta Tabernero es el de **acceso a los canales de distribución**. Si hay buena relación de las empresas existentes con los canales, las nuevas deben hacer campañas fuertes.

El texto de Sánchez Tabernero hacía referencia a los medios de comunicación tradicionales en su formato gráfico. En este caso, un beneficio con el que cuentan los medios analizados es que surgieron en un entorno digital, por lo tanto, la distribución ya no es un problema de acceso a múltiples canales para darse a conocer a la audiencia, la más utilizada y recurrente son las redes sociales. En el caso de Futurock, Big Bang News y Cenital, los periodistas líderes y fundadores de los medios ya eran reconocidos públicamente, por lo que se les hizo más sencillo insertar el nuevo medio utilizando sus propias redes sociales como "puente" para darse a conocer mediáticamente.

"Empezamos a promocionar Cenital a través de mi cuenta de Twitter. Ahora, lo que yo siempre dije fue que el medio fuera cada vez más Cenital y menos Iván. Yo creo que ahora ya se está logrando, que se licúa mi presencia ahí, o está mucho más licuada que al comienzo, es un proceso que yo quiero que ocurra. Si yo no escribo más, quiero que esté sin mi presencia. Eso creo que ocurrió o está ocurriendo", destacó Schargrodsky (Schargrodsky, 2021).

Sin embargo, no todos los medios tienen esa posibilidad. Es por ese motivo que cómo darse a conocer al público objetivo, si se carece de un periodista reconocido públicamente, se transforma en una barrera de entrada inicial y requiere de financiamiento para pautar a través de las redes sociales. Sin embargo, más allá de la pauta en redes sociales para otorgar masividad, la desventaja es que lleva una mayor cantidad de tiempo lograr cierta masividad.

4. **Desventajas de costos independientes de la escala**. Para Sánchez Tabernero, las empresas establecidas cuentan con una experiencia que les permite bajar los costos y evitar errores. En el caso de los medios emergentes, todo es "prueba y error" y cada prueba puede implicar un costo adicional. Un ejemplo es cuando los medios deciden realizar modificaciones a la página y recurren a sus propios diseñadores web, pero incluso aquellos que quieren probar nuevos productos para ampliar su audiencia deben recurrir a más profesionales. Tal es el caso de Filo News, que da cuenta de esto, aunque cuenta con un presupuesto más elevado.

"A diferencia de otros medios, todo el equipo trabaja con tecnología y empresas de consumo masivo: marketing, comunicación, distintos canales o medios. En nuestra formación metodológica de trabajo, que viene del palo de la tecnología y del Lean Startup, tratamos de generar un producto mínimamente viable y ser ágiles en probar qué funciona rápidamente. Tomar una idea, convertirla en producto y testear con una audiencia. Si alguien tiene la fórmula para que el contenido funcione en todas las plataformas, lo compro. Es prueba y error, entender que una temática nos puede parecer interesante pero no la podemos trabajar en todos lados de la misma manera. Se prueba con audiencia y en la marcha se va ajustando", aseveró Fernando Tarnogol (Tarnogol, 2021).

5. **La concentración de medios**

Manuela Fernández Mendy afirma con seguridad que hay intereses comerciales y políticos en los medios de comunicación. Sostuvo que el gran debate es la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, la cual dificulta la competencia entre medios y, por ende, le agrega una presión adicional a los nuevos medios que buscan instalarse.

"Hoy está todo para que si querés sacar un medio no puedas. En lo estructural necesitamos reglas claras de competencia. La concentración de los principales actores del mercado marca las reglas y te meten una cautelar para aumentar sus precios con negocios atados, no les interesa el desarrollo de un modelo que vaya por fuera de lo establecido, de medios más chicos que podrían sacarle más jugo a las opciones de Facebook y Google, que no tienen contratada a una persona que salga a vender. Cuando no desarrollas estas opciones que te

permiten una monetización fuera del lobby y del gobierno de turno, vas en detrimento de la industria. Son prácticas hegemónicas y monopólicas" (Fernández Mendy, 2021).

Iván Schargrodsky se diferenció y aseveró que no encontró ninguna barrera en los grandes medios, más bien todo lo contrario: "Diría que para mí fue una ayuda, se me agudizó el camino pero no gente de La Nación, Clarín, o Daniel Hadad de Infobae, que fue muy generoso en el sentido de lo que tiene que ver con nuevos medios y nuevos mercados. Obviamente que fue una inspiración la experiencia de Futurock y El Destape" (Schargrodsky, 2021).

6. **Buenas relaciones con el gobierno y otros organismos**, el último punto que marca Tabernero.

La importancia de mantener buena relación con el poder político, según afirmaron los entrevistados, depende del grado de control que éste ejerza sobre las empresas de comunicación; en particular, en lo referido al marco legal, la concesión de licencias, el acceso a la pauta oficial, subvenciones o la accesibilidad a programas de gobierno.

Cualquier política de intervención del estado en el mercado de medios está acompañada de distintas estrategias por parte de los empresarios del sector para lograr regulaciones que propicien la posibilidad de expandirse. Esta particularidad no es sólo en la Argentina, ya que como afirma Becerra sobre América Latina, "los grupos concentrados de medios han construido una sobresaliente articulación con el poder político, uno de cuyos indicadores ha sido la escasa regulación del sector, dispuesta al servicio de la propiedad de los medios" (Becerra, 2014: pág. 64).

En el proceso que llevó a la promulgación de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, las respuestas de los actores empresariales del mercado de medios se clasificaron en tres etapas que se sucedían pero que al mismo tiempo se superponían: el lobby o presión/negociación, la judicialización, y la elusión de la desinversión. Cada una de estas etapas se caracterizó por la predominancia de alguna de estas tres estrategias, que en ningún caso excluyó a las demás; por el contrario, estas estrategias convivieron, se complementaron

y por períodos una podía destacarse sobre las otras. Actualmente estos artículos de la Ley Audiovisual permanecen derogados desde diciembre del 2015.

Acerca de este tema, Iván Schargrodsky admitió que no hay ningún medio en la Argentina que esté exento de la publicidad oficial y, por ende, del vínculo con lo público: "Si no le querés pagar a nadie, o si tenés algún mecenas como algunos medios tienen, es posible no depender de la pauta estatal, pero no es que sos independiente. Sos independiente del estado, pero dependes de una compañía privada o de un privado" (Schargrodsky, 2021).

Según define la RAE, el mecenazgo consiste en la "protección o ayuda dispensadas a una actividad cultural, artística o científica". Se trata de una colaboración por parte del mecenas, que actúa movido por el altruismo y es fruto de su compromiso social. Normalmente se confunde este concepto con el de patrocinio.

De acuerdo a nuestra perspectiva tras las entrevistas, la inversión inicial fue y es clave para el desarrollo y mantenimiento económico de un medio. Tampoco se trata de patrocinio, ya que el término alude a una estrategia publicitaria que consiste en un patrocinador que se compromete a entregar financiamiento a un tercero (patrocinado) a cambio de que esté presente su marca o producto.

De alguna forma, el "mecenas" al que alude Schargrodsky refiere más a un inversor que apuesta al medio con una inversión inicial y que mantiene un vínculo con el director o directora del medio, no necesariamente en busca de una rentabilidad sino de apoyo al "proyecto".

COVID - 19 Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la pandemia de coronavirus. Como consecuencia, Argentina y la mayoría de los países del mundo entraron en aislamiento para contener la emergencia sanitaria.

En ese momento, los medios de comunicación y las redes sociales tuvieron un rol protagónico desde su rol social. El entretenimiento pasó a ser secundario cuando de informarse y conectar a personas de país a país se trataba. En esta situación de emergencia, los portales de noticias

aumentaron la cantidad de visitas, los medios debieron reconvertir sus contenidos hacia una agenda vinculada a la salud y en algunos casos, el modelo de negocio tuvo que reconvertirse.

Según datos de una encuesta realizada por Mobile Marketing Association[41], en la Argentina pre - pandemia, las personas le dedicaban un promedio de 8 horas y 50 minutos por día al uso de internet, 3 horas diarias a las redes sociales, y una hora y media a escuchar música por streaming. Facebook (84%), Instagram (66%) y Twitter (23%) eran las plataformas más utilizadas, canales que también son utilizados por los medios de comunicación digitales para transmitir la información.

Según un estudio realizado por Reuters[42] en 2020 sobre el futuro de los medios de comunicación, se mostró que el brote de coronavirus "aceleró el auge de los teléfonos inteligentes como interfaz para el consumo de noticias, aunque esto va acompañado de una continua disminución de la confianza en las noticias y una creciente preocupación por la desinformación, en particular en las redes sociales y por parte de algunos políticos", expresó Rasmus Kleis Nielsen, Director del Instituto Reuters.

Otro estudio de Reuters de 2021[43] determinó que, con el segundo año de pandemia, los medios de comunicación digitales continuaron siendo los favorecidos por un mayor consumo de noticias por parte de la audiencia y, al mismo tiempo, no sufrieron grandes pérdidas en las ganancias publicitarias.

Los indicadores cuantitativos en medios digitales y en televisión demuestran un notable crecimiento del uso y consumo de información, lo que se ve representado en la suba del encendido, en la cantidad de notas y minutos de permanencia en las noticias en los sitios digitales.

El cambio en los hábitos de las personas también se puede apreciar en un estudio internacional realizado por Kantar en la Argentina, llamado Barómetro Covid - 19[44]. La

---

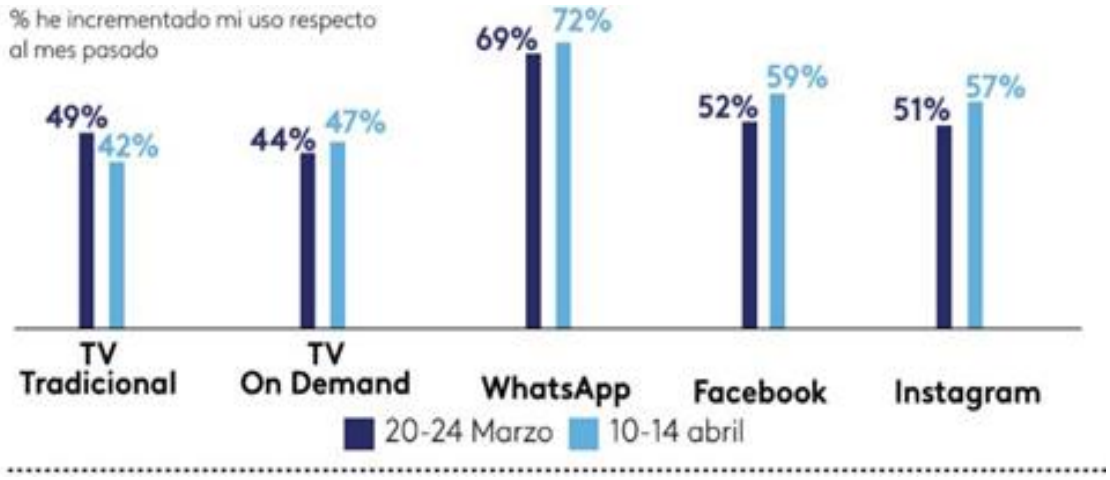
[41] https://inversorlatam.com/las-personas-dedican-un-promedio-de-nueve-horas-por-dia-al-uso-de-internet/

[42] https://www.reuters.com/article/global-medios-idESKBN23N1AJ

[43] https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2021/argentina

[44] Barómetro COVID-19 (kantar.com)

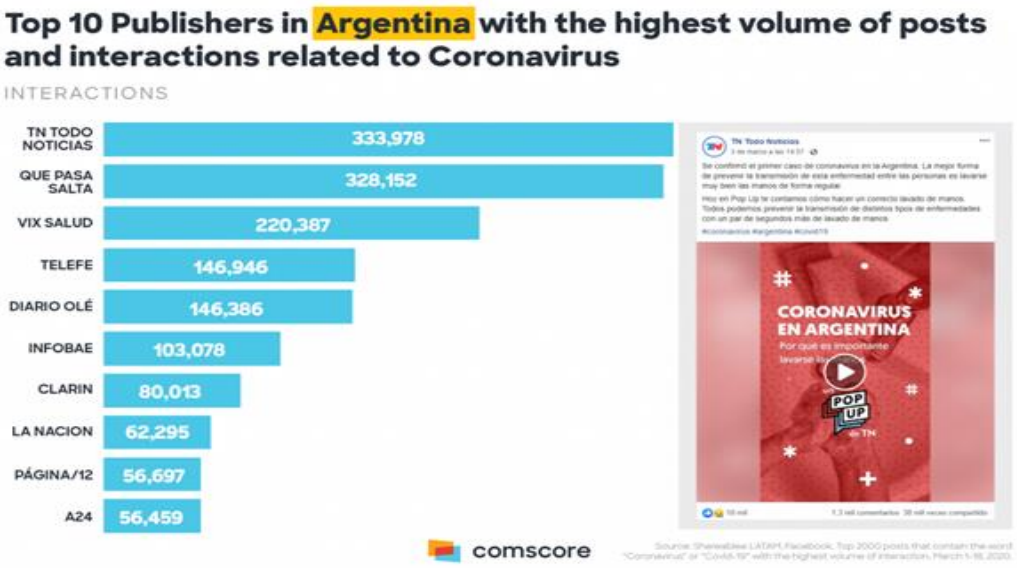
empresa de consultoría analizó cómo cambiaron las conductas de las personas ante esta situación. El informe marca que, si bien durante las primeras semanas de encierro hubo un fuerte crecimiento del encendido de TV, esto empieza a atenuarse a medida que la gente empieza a sentirse saturada de información. Por el contrario, siguió aumentando el uso de redes sociales y de servicios de mensajería, tanto para informarse como para mantenerse en contacto con familiares y amigos.



Barómetro Covid 19

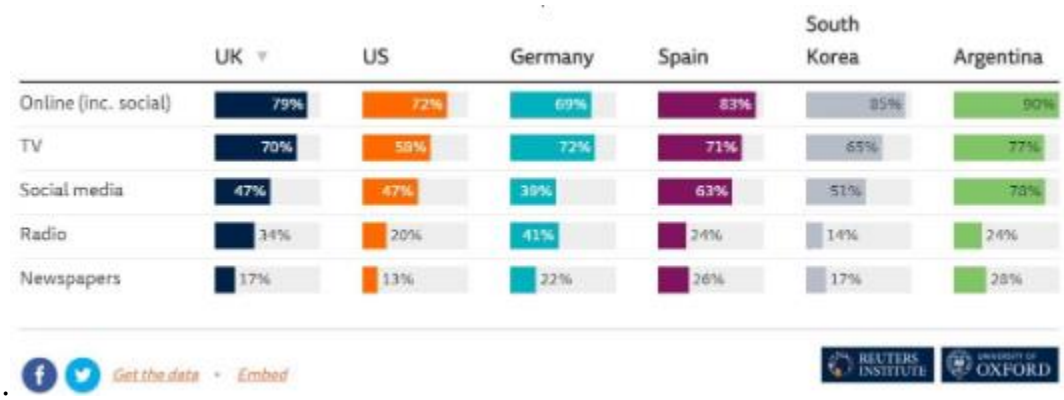
Por otra parte, un informe de la empresa de Marketing Comscore[45] expuso que los medios digitales también tuvieron un aumento en sus audiencias. Hacia mediados de marzo de 2021, los principales canales tenían un promedio superior entre un 25 y un 50% más alto que el mismo mes del año pasado.

[45] https://www.comscore.com/lat/Insights/Blog/Traditional-media-regains-power-and-credibility-during-the-Coronavirus-pandemic



Informe “Los medios tradicionales recuperan poder y credibilidad con la pandemia provocada por el Coronavirus” de Comscore 2020

En sintonía con el informe de Comscore, el estudio del Instituto británico Reuters Institute[46] del año 2020 muestra los hábitos de consumo de las personas en seis países distintos, entre los que se incluye a la Argentina: nueve de cada diez argentinos consumen noticias online, tres de cada cuatro se informan a través de la televisión y casi un 80% lo hace a través de las redes sociales. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el informe solo entrevistó gente online.



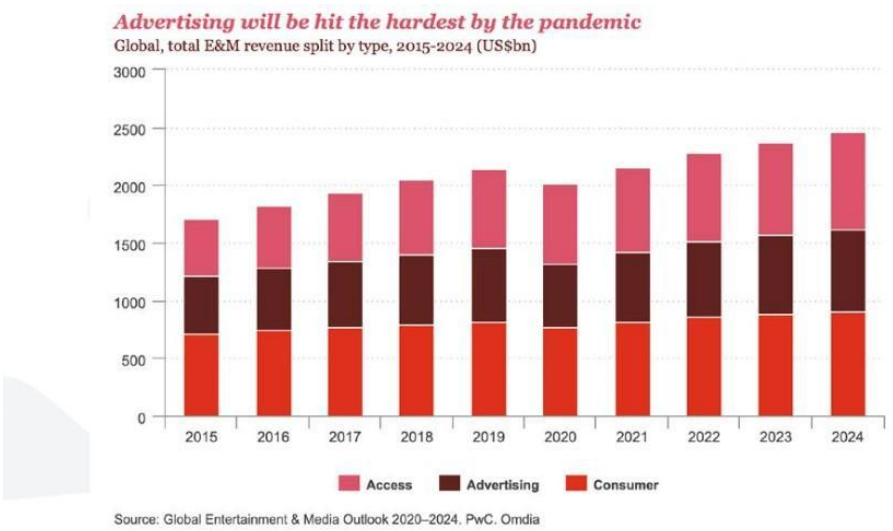
Informe “Navegando la infodemia” de Reuters Institute

[46] https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/navegando-la-infodemia-asi-consume-noticias-e-informacion-sobre-coronavirus-espana-argentina-otros-paises

La pandemia sirvió para redescubrir el valor de las noticias en la sociedad pero también exigió una verdadera transformación en los medios digitales.

La economía del sistema de medios se resintió por la pandemia del Covid - 19. Según los datos de la agencia PWC, a nivel global, el año 2020 se caracterizó por una caída en los ingresos de toda la industria, sobre todo por la retracción del mercado publicitario.

Esto se puede ver en el siguiente gráfico:



Fuente: Agencia PWC

Caída de ingresos globales de la industria de medios en miles de millones de dólares desde 2014 a 2024 (incluye previsión a futuro). Obtenido del informe “UNESCO Office Montevideo and Regional Bureau for Science in Latin America and the Caribbean”.

Sin embargo, cuando nos centramos en la publicidad online, en términos globales mostraron un crecimiento del 9,3% para las redes sociales y del 7,9% para el video online, según la misma consultora. En Argentina, el mercado publicitario online creció en un 4%, pero, en términos generales, resultó uno de los países más afectados por las caídas del mercado publicitario con una retracción del -4,4% en el 2020.

El crecimiento de la publicidad online estuvo impulsado por la publicidad display, la cual explicó el 57,2% de la facturación digital en América Latina (PWC). Se trata de la publicidad

más tradicional como banners estáticos, rich media (anuncios con funciones avanzadas como vídeo, sonido u otros elementos que atraen a los espectadores y consiguen que éstos interactúen con el contenido)[47], sponsors, videos y audios.

Los anuncios en buscadores explicaron el 37,8% de la facturación total en esta región, con mayor importancia en el mercado argentino (42,5%) y brasileño (43,4%).
En el 2020, de acuerdo a datos generados por Mercado Libre[48], el mercado de publicidad digital en México, Brasil y Argentina tiene un tamaño, a 2020, de u$s 9 mil millones. Según esa misma fuente, Google y Facebook concentran el 68% total de la facturación publicitaria en internet. Por lo cual, los medios se volvieron más dependientes de los dos grandes del social media.
El impacto en la caída del mercado publicitario sobre las finanzas de los medios de comunicación varía de acuerdo al grado de diversificación de ingresos de cada empresa. Frente a este panorama difícil, los portales de noticias tuvieron que realizar cambios en el modelo de negocio para diversificar y ampliar el panorama ante el recorte en algunos segmentos de su modelo de negocio.
Con la calificación por parte de la OMS sobre la "infodemia" - la desinformación vinculada por la pandemia - comenzaron a llegar ingresos por otras vías. Según Chequeado, "hubo actores que en el pasado no nos financiaban, pero que con la pandemia empezaron a financiarnos" (Zommer, 2021).

Por su parte, Iván Schargrodsky aseguró que la modificación que tuvieron que realizar por el advenimiento de la pandemia fue cambiar la periodización de un newsletters de ciencia: "Cuando estábamos a punto de empezarlo, que fue el relanzamiento que hicimos en abril del 2020, la idea era que fuera quincenal, pero con la llegada de la pandemia y con la agudización de noticias falsas, lo charlamos y decidimos que sea semanal para tener ese registro". Sin embargo, este newsletters fue una prueba: "Nadie de los que hacemos Cenital está exento a

[47] Caracterización de rich media según Google
https://support.google.com/richmedia/answer/2417545?hl=es
[48] http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/7090-en-awareness-mercado-libre-es-un-244%25-mas-eficaz-que-otros-medios

equivocarse, pero lo que uno puede y debe hacer es achicar a cero el error respecto a la información" (Schargrodsky, 2021).

En la misma línea, Fernando Tarnogol admitió que más allá que las marcas redujeron mucho sus presupuestos de publicidad, lo que la pandemia afectó fue la operación en sí de no poder salir: "Grabamos todo y para darle continuidad a la noticia nos vimos afectados estructuralmente, nos tuvimos que adaptar. Tuvimos un freno de mano al principio de no saber qué iba a pasar, las marcas no tenían campañas publicitarias, no sacaban nuevos comerciales, pero siguen con la necesidad de comunicar" (Tarnogol, 2021).

Frente a esto decidieron trabajar nuevos formatos, más cortos, con imágenes de archivo, recursos gráficos, dibujos: "Estuvimos más concentrados en términos de recursos, le vas buscando la vuelta en pos de ser más accesibles a los nuevos presupuestos. Nos tuvimos que reformar en ese sentido, buscando nuevas alternativas y encontrando la creatividad en otro lado" (Tarnogol, 2021).

Sin embargo, en medio de una pandemia, los medios de comunicación fortalecieron su rol social. En este contexto, un modelo de pago por suscripción en la totalidad de los contenidos no era una opción que iba a ser bien recibida por los lectores, por lo cual, debieron ampliar su modelo de negocio con las siguientes variantes:

1. Modelo mixto: algunos contenidos pagos y otros de libre acceso. Los contenidos de libre acceso estuvieron relacionados, por ejemplo, con información importante sobre el Covid - 19 (llegada de vacunas, cantidad de casos por ciudad y a nivel nacional, entre otras temáticas relacionadas).
2. Información exclusiva sobre el Covid - 19: algunos medios optaron por habilitar todos los contenidos de forma gratuita, excepto segmentos especiales con una cobertura especial sobre el tema, donde sí implicaba una suscripción paga.
3. Muro de pago por muro de suscripción: se buscó la fidelización del lector a través de la suscripción de manera gratuita, para luego ofrecer la suscripción paga en acceso a otros contenidos con mayor profundidad.

4. Muro de pago por retención: algunos medios decidieron sostenerlo pero con acceso exclusivo a otros contenidos para seguir sosteniendo al lector, el cual ya abona mensualmente la suscripción, y evitar que se salga del beneficio.

El caso de La Nación es paradigmático, ya que en toda la pandemia no cambió su muro de pago pero sí buscó realizar promociones para hacerlo más accesible. En el caso de los medios emergentes, el modelo pago se volvió una cuestión de mera supervivencia ya que muchos otros canales de financiamiento se vieron totalmente imposibles de realizar.

Laura Zommer contó que, cuando empezó la pandemia, en marzo de 2020, analizaron su presupuesto. Cuando en noviembre de 2019 también analizaron su proyección, enterados por lo que pasaba en otros países, sacaron de su presupuesto todo lo que imaginaron que era posible que se bajara: "tarde o temprano la crisis iba a impactar en la Argentina, por eso, sacamos todos los aportes de empresas argentinas e hicimos una nueva planificación de quién pueda apoyarnos en ese contexto, quién pueda estar más interesado en colaborar con nosotros y la pandemia terminó siendo, en el caso de Chequeado y de otros chequeadores del mundo, un beneficio y no un problema" (Zommer, 2021).

Por otro lado, contó que, una vez al año, Chequeado hacía un evento que se llama la "Noche de Chequeado" para celebrar el Día del Periodista, recibiendo apoyo y aportes económicos por parte de las empresas que los financian, pero pandemia de por medio, no pudieron contar con esa fuente de financiamiento: "no le pudimos buscar una vuelta para hacerlo virtual, hay tantos eventos virtuales que nos parecía que si lo hacíamos de esa manera tenía que tener alguna característica exclusiva, pero todavía no la encontramos o no se nos ocurrió" (Zommer, 2021).

En sintonía con Chequeado, Julia Mengolini contó que el financiamiento obtenido por encuentros y festivales de Futurock tuvo que ser descartado de cuajo: "desde el día uno inventamos un montón de actividades, en nuestros primeros años hicimos ciclos de cine, las fiestas fueron creciendo, la gente no se olvida nunca de este tipo de míticas. Recuerdo que empezamos en Palermo Club, esas instancias de abrazarnos, de conversar con los oyentes" (Mengolini, 2021).

Sin embargo, no todo fue reconversión en un sentido positivo. Muchos medios en Argentina vieron en serios riesgos a las empresas y los trabajadores fueron los más perjudicados.

El Presidente Alberto Fernández emitió un decreto (Nº 329/2020) a través del cual prohibió la suspensión de trabajadores y sus despidos por un plazo de 60 días. Por otra parte, también diseñó un plan de pago de salarios a trabajadores de las empresas más afectadas de las distintas áreas económicas, como comercio y turismo. Allí ingresaron los medios de comunicación, quienes se beneficiaron con el pago del 50% del salario (con un tope de u$s33) de sus plantillas por el plazo de cuatro meses. A esto debe sumarse la inversión en publicidad oficial, la cual consistió en el pautado de 5000 campañas de interés público en todo el país, lo que ayudó a las empresas de medios a seguir en pie. Muchos medios emergentes tomaron estas ayudas económicas para no dejar a los empleados sin ninguna fuente de ingreso.

¿Qué nos dejó la pandemia?

Pese a que desde 2020 hasta mediados de 2021 existió un panorama complejo para los medios, la mayoría pudo salir a flote con dos cambios significativos: el primero, relacionado a la reconversión y ampliación de contenidos, y el segundo, relacionado a su capacidad de diversificar fuentes de ingresos.

Algunos medios de comunicación optaron por acelerar los procesos hacia un modelo de pago y la suscripción apareció como una de las principales alternativas. De acuerdo a un estudio de LLYC (2022)[49], de 2020 a 2021 creció la proporción de la generación Z, la cual prefiere pagar por servicios digitales, al mismo tiempo que aumentó la cantidad de canales a través de los que los medios pueden brindar sus contenidos a las jóvenes generaciones. Las opciones no son solo Whatsapp, Instagram y Youtube, ya que algunos fueron explorando otras posibilidades que también pueden ser monetizadas, como es el caso de Spotify (a través de podcast), el caso de Filo News a través de "Caja Negra", Chequeado a través del "Podcast de

[49] Estudio de LLYC sobre consumo y generaciones en Argentina https://www.totalmedios.com/nota/48921/postpandemia-como-cambiaron-los-habitos-de-consumo-de-cada-generacion-en-la-argentina

Chequeado" lanzado en 2021, o TikTok, con la presencia de Filo News, Chequeado y Futurock.

Para dar un panorama sobre la importancia que tienen las redes sociales para los medios emergentes, detallaremos algunas cifras de 2022. En Spotify - una red social explorada por dos de los medios que analizamos en esta tesina - las regalías representan 0,04 dólares por cada 10 reproducciones. Entonces, 1000 reproducciones serían unos 4 dólares, y 10.0000 reproducciones serían 400 dólares, según su página oficial.

En Youtube, el medio debe tener por lo menos 4 mil horas vistas y mil suscriptores en sus listas. Como ejemplo, un video debería tener 100 mil vistas para ganar 100 dólares. Futurock, Cenital y Filo News tienen un desarrollo mayor de la plataforma Youtube y superan ampliamente esta cifra base de suscripción.

Facebook paga 0.2 y 3 dólares por cada mil reproducciones de un video. Con cien mil visualizaciones mensuales en la red social de Mark Zuckerberg, los ingresos podrían variar entre 50 y 300 dólares. Por último, en TikTok la cotización está entre 0.02 y 0.03 dólares por mil views. En cuanto a la visualización de los links de contenido propio de los propios medios, no hemos obtenido información fidedigna al respecto.

Además de la expansión de las redes sociales que fueron aprovechadas por los medios emergentes, 2022 trajo alivio para aquellos medios cuyo uno de sus ingresos importantes es la publicidad privada. Este es el caso de Filo News y Big Bang News.

Según el último estudio de Havas de 2022[50], la inversión en publicidad en la Argentina registró un incremento del 60% al comparar 2020 y 2021, del que el 54% fue derivado al entorno digital. Al mismo tiempo, el estudio indica que 1 de cada 2 dólares destinados a publicidad van al móvil, lo que obliga a los medios emergentes a mejorar los formatos móviles de sus páginas web.

[50] https://www.agenciasdemedios.com.ar/home/wp-content/uploads/Panorama-de-medios-2022-Havas-Group.pdf

Por su parte, se estima que la inversión en publicidad digital seguirá creciendo en el mundo, lo que favorece a aquellos medios que puedan fidelizar usuarios y hacer crecer la audiencia de interés para las marcas.

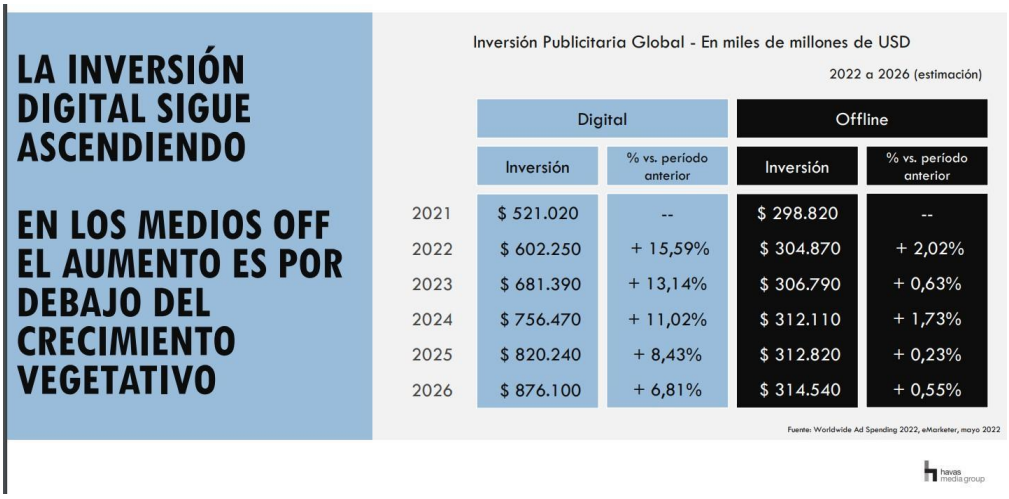


Gráfico de Informe “Panorama de medios 2022” de Havas Group

En cuanto al país, la publicidad digital en Argentina sigue en crecimiento representando un 53% frente al 40% de la televisión y el 8% en radio. Hasta el momento, es Argentina el país con mayor desarrollo en publicidad digital comparado a los países de la región: le siguen Colombia, Perú y Chile.

El entorno actual obliga a los medios digitales a fortalecer los canales en los que transmiten contenido. Si bien los 10 principales medios de la Argentina concentran alrededor del 80% de la torta publicitaria digital, también es cierto que cada vez es necesario encontrar formas para fidelizar a los lectores. Es allí, con el engagement, donde se pueden obtener mayores recursos provenientes del sector privado para su modelo de negocio y no depender de un único canal de financiamiento.

En síntesis, si bien la pandemia trajo consigo desafíos para salir a flote, lo cierto es que los medios emergentes lograron capitalizarlos para explorar cuáles son los contenidos que le interesaban a la audiencia. Conocer los lectores fue lo que más destacaron los directores de los medios analizados en esta tesina. Se dieron cuenta de que la verdadera mercancía estaba en el contenido en sus diversos formatos, es por eso que, si bien fueron tiempos difíciles y tuvieron que depender más de algunas fuentes de ingreso (ya sea el ATP o la pauta estatal), también se vieron beneficiados por los ingresos obtenidos en la publicidad privada online - en crecimiento durante 2020, 2021 y 2022 - y las redes sociales.

CÓMO CREAR UN MEDIO DE COMUNICACIÓN DIGITAL

En el inicio de la tesina hicimos referencia a "Revista Medios", el primer medio digital que elaboramos y del que fuimos parte. Contamos también, brevemente, la dificultad de garantizar el sostenimiento y que solo duró pocos meses en actividad. Es por eso que teniendo en cuenta esa experiencia, procederemos a brindar una serie de consejos y de pasos a seguir a la hora de crear un medio.

En principio, lo importante es conformar una sociedad entre varias personas con un mismo deseo, idea y proyecto en común. Quizás esto es lo más difícil, ya que más allá de tener un proyecto de trabajo que vincule a un grupo, se debe tener plena conciencia de la inversión que requiere un medio de comunicación digital que, en principio, vale decir que no es económico y que hay más riesgos que beneficios; a menos que la idea original sea crear un medio sin fines de lucro, lo cual es una posibilidad pero también requiere de una organización de trabajo para conseguir fondos.

¿Por qué es importante garantizar la estabilidad económica? Porque aunque sea un proyecto, requiere de inversión y de mucho trabajo en equipo. Lo ideal, tal como nos comentaron los entrevistados, es conseguir un socio que esté dispuesto a invertir. Otra opción es conseguir directamente un inversor, pero para eso se requiere que el proyecto ya tenga una forma determinada para poder presentarlo, en caso de que el capital sea establecido en igualdad de condiciones con todos los miembros. Cualquiera sea la forma en la que ese organigrama se configure, la clave es ponerse de acuerdo y garantizar que todo lo que llegue a una conclusión quede firmado por todas las partes con escribano o abogado de por medio, ya que, incluso a la hora de registrar el medio de comunicación, evita problemas a futuro. Lo importante a

establecer en base a nuestra experiencia y a lo manifestado por los entrevistados, es que la inversión no será recuperada en un corto plazo.

Una vez definido este punto central, pasaremos a desarrollar una guía de creación de un medio digital basado en el libro de Nicolás Píccoli, "Guía práctica para el desarrollo de un producto periodístico digital", con algunos agregados y avances propuestos.

Píccoli divide la guía en dos: la idea y la práctica. En la idea, el autor propone al menos tres elementos claves al momento de pensar en un nuevo proyecto periodístico digital: innovación, captación de audiencia y monetización. Asegura que se trata de un "fin ambicioso", que es crear un proyecto disruptivo.

Teniendo en cuenta los medios que analizamos en la tesina, pudimos llegar a la conclusión de que, de alguna manera, todos y cada uno de los medios que surgieron en los últimos 10 años tuvieron un aporte que dar en el panorama de medios concentrado. Chequeado aporta no sólo en cuanto a proyecto - un modelo económico de sostenimiento distinto - sino también un enfoque, recuperando el inicio de los medios de comunicación con mirada pedagógica de los medios hacia los usuarios.

Respecto a Cenital, si bien su enfoque también es pedagógico, propone un usuario formado intelectualmente y mucho más activo, además de proponer temáticas que no siempre coinciden con la coyuntura.

Por el lado de Filo News, podemos observar una relación entre el usuario y el medio más mediado a nivel tecnológico, más "moderno" que los medios de comunicación tradicionales y sus competidores directos. La elección de temas es clave para despegarse de la agenda.

En el caso de Big Bang News, si bien es un proyecto que aún sigue en una búsqueda constante de identidad, tiene un desarrollo sobre temas sociales muy impregnado, quizás más que otros medios competidores.

Por último, Futurock aporta la "rebeldía" de un usuario más protagonista y joven, comprometido socialmente y con fuerte identidad política, algo que hasta el momento no había sido bien desarrollado por ningún otro medio surgido en los últimos años.

En este punto, podemos afirmar que el principio de cualquier medio de comunicación digital es lograr un proyecto que innove en la industria y sea único, no comparable con ningún otro. Según Píccoli, la característica distintiva "puede alcanzarse al crear una experiencia de usuario notable, en el diseño de una interfaz o en la manera en que se cuentan las historias"

(Píccoli, 2015: pág.2). Nosotras agregaremos que la mirada sobre el usuario, el grado de participación y la utilización de nuevos recursos tecnológicos podrían ser un punto a favor de cualquier proyecto que busque lo distintivo.

El siguiente punto mencionado por el autor tiene que ver con la captación de la audiencia. Es uno de los puntos más importantes de cualquier medio de comunicación, ya que a través de la audiencia no sólo se logra la fidelización - al fin y al cabo, lo que garantiza el ser "leídos" - sino también trae consigo la monetización.

La clave es encontrar un vacío comunicacional o un "gris" dentro de los medios de comunicación existentes, explorar una nueva mirada sobre el usuario, una nueva forma de interpelarlo. Sin embargo, no hay una receta ni una fórmula mágica para seguir. ¿Cómo podemos llegar a identificar esa "zona gris"? Con un buen estudio de mercado, al que haremos referencia más adelante.

Por último, la monetización. Hasta el momento, como menciona el autor, la publicidad parece ser la principal fuente de ingresos en la mayoría de las empresas periodísticas. Sin embargo, a través del desarrollo de este trabajo, pudimos observar que hoy los medios de comunicación disponen de distintas alternativas que pueden actuar en simultáneo para lograr ingresos.

El concepto a tener en cuenta para cualquier medio a desarrollar es **diversificación**. Como cualquier empresa con fines de lucro, los medios también deben contar con distintas estrategias para ampliar la cantidad de usuarios y, por ende, la publicidad y distintas formas de financiamiento. No "casarse con ninguna" puede garantizar un sostenimiento mayor a largo plazo. La venta de libros, cursos, eventos y más son algunos de los ejemplos de estrategia de diversificación.

El segundo concepto a tener en cuenta debe ser la **innovación**. Ninguna estrategia de monetización debe ser sostenida en el tiempo sin modificaciones, sino más bien ir viendo "hacia donde va la industria" y/o anticiparse. Es una manera también de no quedarse atrás y poder estar a la vanguardia de los nuevos desarrollos que permitirán, a la larga, mayor cantidad de usuarios.

Según un artículo publicado por ADEPA en julio de 2022[51], las cuatro tecnologías que estarán presentes en el 2023 para los medios de comunicación digitales, tomando como base a la consultora Innovation, el Innovation in Media 2022/23 World Report, son:

- Inteligencia Artificial (IA): Más del 75% de los editores dice que la IA desempeñará un papel crucial en el éxito de su negocio en los próximos tres años. Esto no solo en las grandes redacciones, sino en otras de tamaño medio. Sin embargo, la principal barrera para la adopción de la IA es atraer talento y habilidades. Por lo tanto, se debe fomentar un enfoque más colaborativo entre los medios, las instituciones de investigación y las soluciones de terceros.La inteligencia artificial se refiere a sistemas o máquinas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas y pueden mejorar iterativamente a partir de la información que recopilan. Donde claramente se podría utilizar esta tecnología es, por ejemplo, en la publicación de notas de cablera, automáticas o de contenido SEO, donde podrían no requerir un equipo destinado a tal fin. Otro ejemplo puede ser en el envío de newsletters o segmentos especiales.
- Tecnología para modernizar newsletters: el 87% de los editores y vendedores están invirtiendo activamente en el correo electrónico. El 94% ha escalado sus programas de correo electrónico en 2021. La elaboración de newsletters más complejos y personalizados para los usuarios será una estrategia clave a tener en cuenta, no solamente desde el punto de vista redaccional, sino también como una forma de incentivar aún más la estrategia de suscripción que garantice que mayor cantidad de usuarios paguen por el envío de boletines de noticias.
- Tecnología para la era sin cookies: En un momento donde los anuncios digitales utilizan cada vez más cookies de seguimiento y los usuarios se están resistiendo a través de distintos programas, el desafío para los medios será conocer más a los usuarios y generar su propio "banco de datos".
- Tecnología para avanzar en el desarrollo del audio en medios: los podcast llegaron para quedarse. En 2018, La Nación fue el primer medio en desarrollarlo y luego le siguió A24. "Es una manera de acercarle otro tipo de contenido al público, así como ya hace tiempo que salimos del texto puro y probamos con video (con el ciclo

[51] https://adepa.org.ar/las-cuatro-tecnologias-clave-que-los-medios-tienen-que-tener-cuenta-o-2023/

> Conversaciones primero, con el canal LN+ luego). Nos parecía que una radio no tenía sentido y optamos por el podcast, tanto por costo como por versatilidad", explicó Ricardo Sametband, el encargado de tecnologías y podcast de La Nación en una entrevista al portal Podcasteros.

En este sentido, los podcast son una gran herramienta para crear nichos de audiencia y ampliar los canales de comunicación. Además, pueden ser una estrategia de monetización en Spotify, una de las plataformas principales donde se pueden escuchar este tipo de productos. En cuanto a la cantidad que esta plataforma paga por cada reproducción, ronda en aproximadamente 0,04 dólares por cada 10 reproducciones. De acuerdo a ADEPA, tras el lanzamiento de los servicios de suscripción de podcast de Apple y Spotify, los editores están colocando los podcasts detrás de muros de pago, por lo cual es una tendencia a analizar por los editores y desarrolladores de medios en 2023.

Para Píccoli, hay que hacerse las siguientes preguntas: ¿Existe un producto similar al que deseo crear? ¿Qué me diferencia? En ese marco, asegura que es necesario ubicarse en una fase de exploración e inspiración. En este punto, nosotras consideramos central realizar la investigación de mercado para saber exactamente hacia dónde apuntar y poder encontrar estos "grises" que mencionamos anteriormente.

Según sostiene Sánchez Tabernero en "Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación", "en el plano conceptual, el análisis del mercado y de la industria precede al análisis interno: no se puede entender verdaderamente una compañía - su realidad y sus expectativas - si no se conoce el mercado propio" (Tabernero, 2000: pág. 18). Para eso, es importante definir quiénes son los competidores directos y quiénes los indirectos.

En el marketing, los directos son aquellas empresas que operan en el mismo mercado, es decir, quienes venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado). Mientras, la competencia indirecta, que podrían ser los medios ya consolidados, se refiere a las empresas que ofrecen productos diferentes (o no, como en este caso), pero que logran satisfacer las mismas necesidades de distinta forma y, por lo tanto, compiten en el mismo mercado.

En aquellas que hay que poner el foco para el desarrollo de un medio nuevo son las directas. Conocer implica hacer una investigación exhaustiva sobre los competidores, a qué segmento

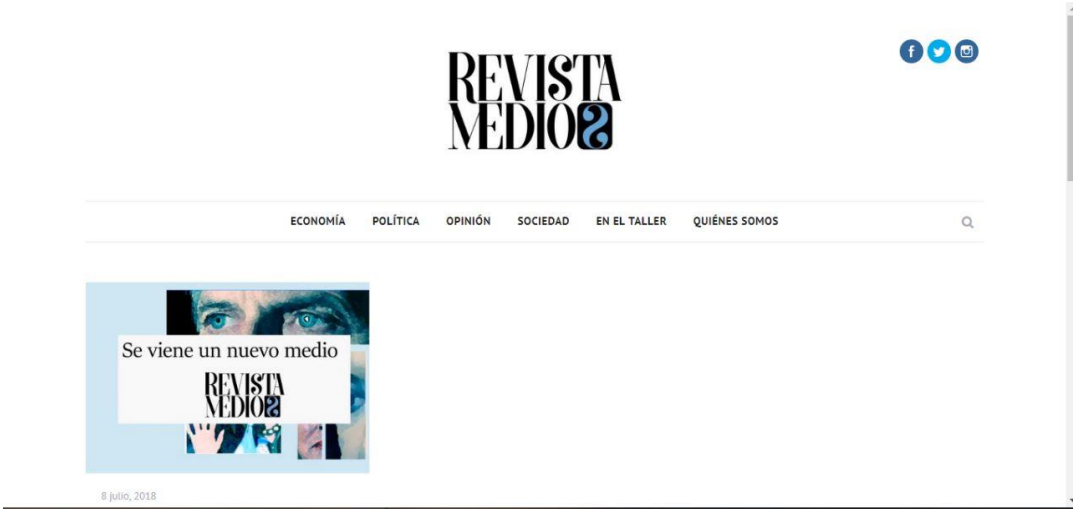
de público apuntan, cómo se financian, su identidad, concepto, ventaja competitiva, herramientas digitales que utilizan, estrategias para llegar al usuario, etc.

Tabernero advierte que un error a la hora de desarrollar esta investigación de mercado es no emplear "un número suficiente de fuentes fiables y complementarias" (Tabernero, 2000: pág. 19). En este sentido, en nuestra tesis hemos podido observar que no siempre se cuenta con la información necesaria. Muchos de los medios emergentes que hemos analizado no disponen de información en simples búsquedas de internet, pero cuando hay falta de información, lo mejor que se puede hacer es observar las distintas estrategias llevadas a cabo por estos medios "in situ", además de complementarse con publicaciones sobre el sector, informes que hablen sobre medios de comunicación digitales y lograr identificar qué consultoras están desarrollando trabajos especiales sobre la industria.

Antes de ir hacia el análisis de mercado, es importante ya haber definido los siguientes puntos:

- El formato: ¿Va a ser un blog o una página web?
- ¿Utilizo un formato prediseñado o contrato a un diseñador web?
- ¿Cómo se va a llamar el medio? ¿Qué identidad va a tener?
- ¿Se va a especializar en alguna temática?
- ¿Cuál va a ser mi audiencia?
- ¿Qué contenido se va a publicar? ¿Con qué periodicidad?
- Financiamiento: En este punto, teniendo en cuenta lo desarrollado en la tesis, la mejor opción es contar con una serie de pasos a seguir respecto a cómo se va a financiar el medio en sus inicios. Lo ideal es poder cumplir una serie de objetivos de alcance para avanzar en nuevas etapas de desarrollo.
- Identidad visual (diseño gráfico): Creación de logo/portada, colores de marca, slogans, diseño de infografías, edición de imágenes, templates. Definir el "quiénes somos" es desarrollar un concepto, y con el concepto se llega a las ideas, lo que lo va a distinguir de otros medios.

A continuación, adjuntamos un par de ejemplos prácticos sobre lo mencionado anteriormente de Revista Medios:



REVISTA MEDIOS

Análisis interno

Sánchez Tabernero, en "Dirección Estratégica de empresas de comunicación", planteó la necesidad de realizar análisis de mercado como algo que está en permanente cambio debido a la versatilidad de la propia industria, la cual se ve afectada por cambios tecnológicos, cambios en los contenidos, en las redes sociales, en los propios usuarios y los relacionados con cuestiones socioeconómicas propios del entorno en el que se inscriben los nuevos medios. En ese sentido, el primer paso es el del análisis interno.

A continuación, proponemos el siguiente modelo estratégico basado en nuestra experiencia con Revista Medios. Es importante resaltar que el siguiente modelo es a modo de ejemplo.

- Introducción

En este punto, lo que se debe hacer es realizar una descripción lo más completa posible sobre el medio, por ejemplo:

Revista Medios es un medio de comunicación diario publicado en la Ciudad de Buenos Aires. Tiene un formato online, se posiciona como un medio de segunda lectura con una mirada distinta sobre la realidad social, política, económica y cultural del país. Con un lenguaje descontracturado, cercano al lector y un matiz entre lo intelectual y lo cotidiano, busca llegar al día a día del lector que lee Revista Medios en el transporte público o en momentos de descanso de la rutina diaria.

- Misión y metas

En esta parte, lo que se debe hacer es proyectar ese medio de comunicación a corto, mediano y largo plazo: cuáles son los objetivos a cumplir.

Revista Medios se propone ser un medio de comunicación de referencia para el lector destinatario propuesto. Al mismo tiempo, el objetivo a alcanzar es ser un medio de lectura de los principales referentes nacionales. En tercer lugar, busca ser un espacio de reflexión e interpretación de la coyuntura social, política, económica y cultural en todas las sesiones. En cuarto lugar, convertirse en un medio que brinde un espacio para problemáticas sociales no abordadas en los medios de referencia de alcance local. Algunos de los tópicos que puede incluir son: temas gremiales, feminismo, cuestiones relacionadas a redes sociales.

- Situación actual de la empresa en el mercado

En este momento, lo ideal es realizar una comparativa entre lo que “somos” y lo que “no somos”. Es una manera de encontrar lo que diferencia el medio de otros y sentar las bases para la identidad.

Qué somos	Qué no somos
Diario local	Nacional - regional
Periódico diario	Periódico matutino, de la mañana
Segundo periódico	Primer periódico de mayor difusión
Diagramación: Periodismo de interpretación (Investigación, interpretación y análisis de la noticia. El antes, el aquí y el ahora)	Pirámide invertida
Cinco notas diarias	Edición única
Estilo redaccional: Vocabulario intelectual pero sencillo, cotidiano, comicidad con el lector	Limitación de recursos redaccionales
No sensacionalista. Análisis de la información	Sensacionalista. Informativo
Destinatarios: Lector de clase media, clase media intelectual, C1, C2 y posiblemente C3. Con educación terciaria, universitaria	Destinado a toda la población
Publicidad	No publicidad
Sesiones: Política, economía, cultura, opinión y biografía	Sesiones: Deporte, moda, internacionales (por el momento), espectáculos
Se publica de lunes a domingos (domingos: a debatir si es sólo una nota de opinión)	Se publica una vez por día
Alta penetración	Baja penetración
Adecuada diferenciación de imagen respecto a otros medios	Un medio más

- Investigación de mercado

Como hemos mencionado anteriormente, la investigación de mercado es uno de los aspectos que sí o sí hay que tener en cuenta. Este es el momento de imaginarnos a nuestro lector ideal. Cuando lo visualizamos, es más sencillo trabajar en base a nuestra idea original e ir en busca. Cada medio debe anticipar y entender las necesidades de sus audiencias y ofrecerles información de calidad que se ajuste a sus intereses, además de optimizar todas las plataformas utilizadas y adaptarse a los nuevos hábitos de consumo, los cuales son cambiantes constantemente. En un consumo multiplataforma habrá que comprender el negocio y los consumos de información de manera global, para que una empresa pueda dar un valor agregado y rentabilizar la noticia.

Nuestro lector tiene entre 18 y 40 años. Viaja en transporte público, trabaja o estudia todo el día, se informa a través de diarios online, publicaciones online de los mismos diarios de referencia y portales digitales. Ve televisión, pero poco, en ciertos horarios del día. No es un radioescucha activo.

En este punto se pueden desarrollar distintos métodos para conocer a la audiencia. Puede ser desde imaginar ese lector posible hasta la realización de entrevistas a distintos segmentos de usuarios (por edad, por clase social y/o por sexo) o focus group. Este último es una herramienta muy utilizada en los medios de comunicación para conocer a su audiencia en todos los procesos. Se trata de un método de investigación de mercado que tiene la función de captar feedback sobre productos, campañas y servicios de una empresa. Suele reunir de 5 a 10 personas y siempre cuenta con un moderador que lidera el intercambio de ideas. Las reuniones de focus group pueden demorar entre treinta minutos y una hora y media. Esto permite registrar comportamientos de consumo, lo que también nos permite tener una idea sobre nuestro propio lector.
¿Cuáles son las principales ventajas de poder utilizar el focus group en medios de comunicación?

- Conocer al lector: Son útiles para la inserción de nuevos productos y/o servicios que brinde el medio. Por ejemplo, si hay posibilidad de lanzamiento de una suscripción.

- Rebranding: Un concepto utilizado en el marketing digital que trata de un cambio de marca o rediseño de identidad. Es útil para cuando el medio desea conocer la percepción del usuario sobre otras marcas y sobre la propia para tomarlo en cuenta y mejorar aspectos del vínculo con el lector.
- Realizar cambios: Si hay una baja en la cantidad de usuarios, los focus group permiten conocer qué es lo que piensa un segmento de los lectores e identificar con mayor rapidez los problemas, en caso de que hubiera uno.

- Encuestas (modos de informarse y relación con los medios), información y expectativas

En este momento es necesario hacer una descripción sobre el contexto en el que un medio se desarrolla, por lo cual es necesaria la investigación no sólo de la competencia sino de los límites que tenemos como medio de comunicación digital (relacionado con la regulación) y también los principales obstáculos que tenemos para buscar a nuestra audiencia.

Los diarios construyen sus ediciones digitales con poca calidad redaccional, mucho contenido efímero. Los diarios de referencia están bajando su tirada por un cambio en el estilo de vida, hay una tendencia a informarse a través de celulares, tablets y notebooks por dos fenómenos: multitasking y por la escasez de tiempo libre. La mayoría de los diarios están realizando mejoras en cuanto a su formato digital, mientras que conservan aún el estilo de cada diario, los intentos por hacer contenidos digitales en búsqueda de la experiencia del usuario no han funcionado aún (por ejemplo, La Nación). Hay un interés mayor por la rapidez de la información que por la experiencia del usuario y el incentivo de lectura.

- Análisis de la gestión de circulación y publicación

¿Cómo va a ser nuestro medio? ¿Cómo se va a sostener económicamente? ¿Con cuánta periodicidad se publica?

Reproducción de Revista Medios a través de la utilización de redes sociales, reenviando a la landing page. Posibilidad de incorporación de la suscripción al diario con la utilización de e-mail marketing y el reenvío de contenidos selectos para cada tipo de lector.

Precio estimativo por suscripción: Precio de lanzamiento ($10 por tres meses), precio estable luego de los tres meses ($20). Observar reacción ante el precio.

Publicidad (no hasta el primer año): De ámbito local (no publicidad oficial hasta cumplir objetivos). Publicidad privada e institucional (hasta cumplir objetivos). Google Ads.

- Objetivos y metas

En ese momento, lo importante es realizar objetivos y metas a cumplir pero en el corto plazo. Incluye mejoras prácticas y fácilmente realizables en pocos meses. Lo ideal sería renovar una vez por mes esta lista y marcar lo que hay y lo que falta por hacer. Trabajando esta guía se podrá ver con mejor facilidad el "dónde estamos parados".

- Mejoras relativas en el contenido y presentación de las notas
- Mejoras en cuanto al diseño de la página
- Mejoras en cuanto al mantenimiento de la página (que no se trabe, que sea ágil, que tenga reenvíos automáticos a redes sociales)
- Feedback con lectores
- Poder incorporar publicidad privada paulatinamente
- Planes de incorporación de redactores especiales y redactores fijos (ad honorem-socios)
- Cobertura de eventos (mejor equipamiento: contar con cámara de fotos profesional
- Incorporación de gacetillas informativas (avisos que incluyan novedades informativas, estado de transporte público)
- Poder tener una aplicación propia
- Cobertura en Casa Rosada (acceso a los principales ministerios y tarjeta de prensa habilitante)

- Estrategia que se desea seguir

¿Cómo logramos estos objetivos? En líneas generales, poder generar un lanzamiento de la página que permita tener una agenda de notas y de personajes públicos interesantes que provea a la página visibilidad, importancia y, sobre todo, lectores. Eso se va a realizar a través de publicidad, utilizando el boca - boca, una fuerte estrategia de posicionamiento en redes

sociales para lograr los objetivos a corto plazo, utilizando inversión en publicidad, segmentación de lectores y anuncios llamativos que generen interés.

- Sistemas de control

Son útiles para poder observar en números el cumplimiento de los objetivos. Lo más práctico es la utilización de Adwords y Analytics de cada red social y de Google para saber la cantidad de visitas en las páginas y la cantidad de conversiones.

Por otra parte, tomaremos otro modelo utilizado por Sánchez Tabernero para caracterizar a las empresas de comunicación tradicionales (Tabernero, 2000: pág. 27) y lo llevaremos a la actualidad para crear un medio de comunicación digital. El siguiente cuestionario puede ser útil para el análisis interno como también para observar la competencia. Es un segundo paso, para conocer las fortalezas y debilidades, previo a un análisis de la competencia y un informe DAFO.

- **Producto**
- Medio digital
- Amplitud de productos: redes sociales a cargo
- **Distribución**
- Cobertura: Ciudad de Buenos Aires o más. Se puede observar a través de las métricas brindadas por la herramienta Google Analytics
- Naturaleza de las relaciones: Tiempo de lectura, cantidad de clicks, conversiones
- **Comercialización**
- Tipo de publicidad: Google Ads de acuerdo al tipo de campaña. Los más recomendados para el comienzo de un medio son los de campaña de búsqueda, display y discovery
- Habilidades en la implementación de las metas respecto a las redes sociales, a través del análisis de datos
- Cantidad de lectores web
- **Operaciones**
- Características tecnológicas para el desarrollo de contenido
- Posibilidades de incremento de la capacidad productiva

- Costos totales de implementación de campañas y creación de contenido
- Accesibilidad y costos generales (diseño web, desarrollo web, mantenimiento de la página)

● **Investigación**

- Posibilidad de desarrollar la innovación
- Patentes y derechos de autor
- Acceso a fuentes externas para innovación

● **Costos generales**

- Costos en relación a competidores
- Expectativas de disminución de costos

● **Estructura financiera**

- Flujo de fondos
- Liquidez
- Posibilidades de incremento de capital a corto plazo

● **Organización**

- Claridad del propósito de la empresa. Metas y objetivos
- Congruencia de la organización con la estrategia elegida

● **Habilidad directiva**

- Liderazgo
- Flexibilidad y empeño en la mejora permanente
- Coordinación de tareas

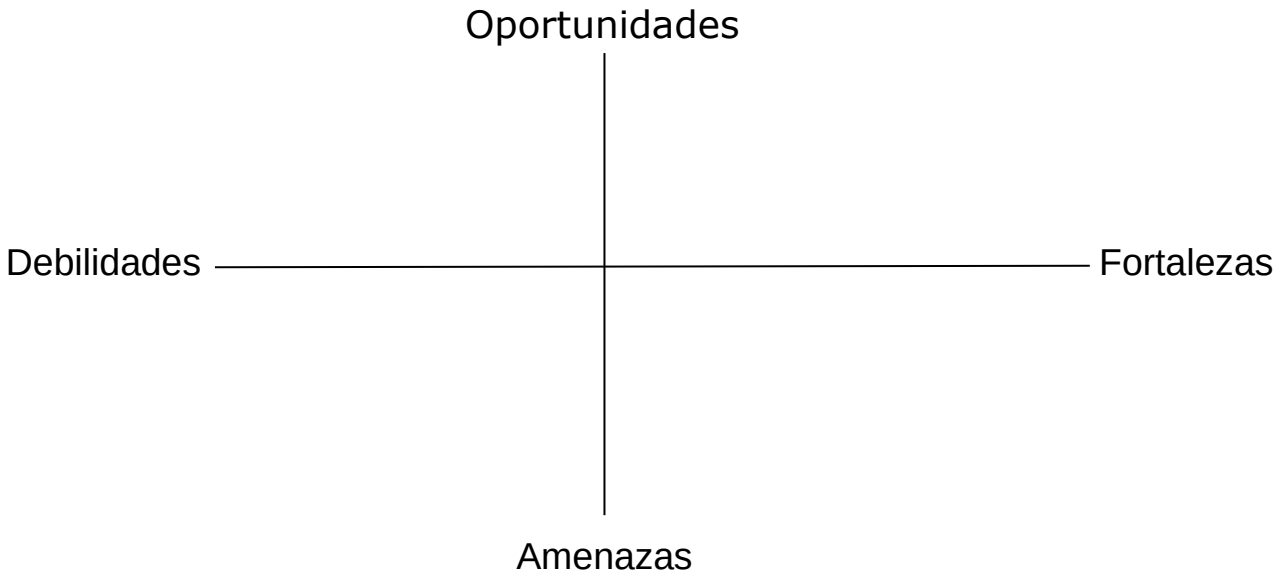
● **Cartera empresarial**

- Financiación y desarrollo de nuevas habilidades y unidades del negocio (en este caso, redes sociales y página web)

Análisis DAFO interno

Una herramienta que es muy utilizada por las empresas y que se puede aplicar al desarrollo de medios digitales es el análisis DAFO. Permite analizar las debilidades y fortalezas (situación interna) y las amenazas y oportunidades (situación externa). Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa, en función de sus características propias y de las del mercado.

En el siguiente momento, compartiremos nuestro propio análisis DAFO basado en el modelo de Tabernero:



- Oportunidades: en este cuadro se pueden delimitar las ventajas de mercado, por ejemplo, más usuarios dispuestos a ver contenidos online es una de ellas
- Fortalezas: qué aspectos del medio se destacan por sobre la competencia, por ejemplo, puede ser una ventaja comparativa en relación a recursos tecnológicos
- Debilidades: se ubica lo relacionado con los gastos de producción, por ejemplo, si es una organización pequeña, una de las debilidades puede ser el mayor volumen de costos repartido en menos personas, lo que encarece la inversión
- Amenazas: cómo se sitúan los medios que actualmente conforman el mercado y qué características de ellos podrían suponer una amenaza para nuestro medio. Ejemplo: una audiencia fidelizada en los podcasts

Según Tabernero, un análisis interno “debe concentrarse en aspectos clave: situación económica - financiera, tipo de liderazgo de los directivos y capacidades y grado de motivación de los empleados, posición competitiva en el mercado, historial y posibilidades de innovación”. El autor sostiene que estos campos de estudio “proporcionan una idea fiable

de las expectativas de rentabilidad y la capacidad de crecimiento" (Tabernero, 2000: pág. 42).

Análisis externo

El análisis externo, al igual que el interno, depende de una fuerte estrategia de marketing. En él se realiza un estudio objetivo de los factores que quedan por fuera de la empresa, se describe el entorno, el mercado, el público y la competencia.

El análisis DAFO, mostrado anteriormente, también forma parte del análisis externo y es útil para detectar cualquier tipo de problema a tiempo. Es necesario realizarlo al menos una vez al mes para encontrar su rápida resolución.

Un análisis muy utilizado en marketing, que también es útil para cualquier desarrollo de empresa informativa, es el análisis Pestel, un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales. Esta herramienta es muy útil, ya que adelanta posibles problemas que puedan aparecer, además, ayuda a planificar mejor a largo plazo y mejora la adaptabilidad de la empresa a los cambios.

Factores políticos	**Factores económicos**	**Factores socioculturales**
Acá se incluyen cambios de gobierno, cambios en las regulaciones, normativas que modifican el crecimiento de una empresa, cambios que afectan a la publicidad oficial, cambios en la regulación de medios de comunicación digitales, etc.	En este cuadro se ubicarán los cambios económicos que pueden modificar el desarrollo de la empresa. Por ejemplo: políticas monetarias que afectan la toma de créditos para desarrollar un modelo de negocio, impuestos, regulaciones bancarias, crecimiento económico del	Se ubican todos los factores que pueden modificar la relación con el usuario. Por ejemplo: cambios económicos que afectan al usuario (incapacidad de pagar una suscripción, por ejemplo), nivel educativo y de ingresos, factores religiosos, nivel cultural,

	país en el que se desarrolla el medio, etc.	etc.
Factores tecnológicos En este cuadro se ubican los distintos avances tecnológicos que se observan en otros medios, que podrían modificar la relación de tu medio con el usuario al desarrollarse una ventaja competitiva de los otros medios sobre el propio	**Factores ecológicos** Este cuadro es útil si el medio busca instalarse en el usuario como un referente de la ecología. Esto permitirá, por ejemplo, desarrollar productos que tengan en cuenta esta temática	**Factores legales** Las leyes y regulaciones suelen cambiar, por lo tanto, se deben contemplar todas las normas a las que debe ceñirse tu empresa para evitar problemas y sanciones. Algunas son: problemas de autor, propiedad intelectual, seguridad laboral, entre otras

En el análisis externo se debe desarrollar un profundo análisis sobre la competencia. El primer punto es buscar información sobre los medios que actúan como competencia directa, para esto es mejor realizar un análisis cuali y cuantitativo. Lo más aconsejable es realizar un rastreo de al menos un mes del funcionamiento de los medios de la competencia. ¿Qué datos debemos recopilar? Acá, algunas sugerencias:

- Periodicidad de las publicaciones
- Temáticas analizadas
- Las publicaciones que obtienen mayor cantidad de conversiones en los usuarios de la competencia
- Identidad/concepto de la competencia
- Qué redes sociales utilizan y sus características: tipo de publicaciones, estrategia de interpelación al usuario, cantidad de seguidores, cantidad de videos e imágenes que se utilizan

Cómo no quedarse sin ideas

Según sostiene Franco Picatto en "Diseñar la disrupción", "el principal problema de la industria de los medios no es Internet o la revolución tecnológica, sino la falta de ideas para desarrollar productos digitales que sean indispensables para la vida de los usuarios" (Picatto, 2015: pág. 1) Para el autor, hay que buscar tres cosas: ideas, velocidad y cultura innovadora, "sino estamos condenados a desaparecer, sin más".

Un autor que Picatto toma en su texto para hablar de la cultura de la innovación es Clark Gilbert, que sugiere los siguientes indicadores de transformación del negocio:

- Elevar los ingresos digitales por encima del 30% del total
- Sostener un crecimiento de dos dígitos del negocio digital
- Superar el 50% de ingresos digitales generados por vías distintas a la publicidad
- Reducir la dependencia del papel (en este caso, proponemos hacer un cambio y reemplazarlo por reducir la dependencia de la publicidad oficial, que es la más sencilla de obtener)

Como bien sostiene Picatto y compartimos, no hay recetas mágicas para la innovación. Un puntapié que él utiliza es pensar en qué necesidades debe satisfacer el usuario y que el medio debe cumplir. De la necesidad, la oportunidad.

Otro punto que destaca es la velocidad. En un mundo como el actual, en donde la velocidad de internet es la clave, debemos tener en cuenta que nuestro sitio web debe ser lo más fácil y accesible al usuario para brindar calidad en la experiencia. Pensar que estamos a un click de perder un lector por la demora es vital, es por eso que el mantenimiento del sitio en buenas condiciones es una de las cosas a tener en cuenta.

Este autor identifica los siguientes puntos:

- Crear una experiencia de usuario simple, intuitiva y que no penalice al usuario
- Priorizar plataformas abiertas
- Empezar con poco, desarrollar prototipos con funcionalidades limitadas y mejorar
- Abrazar el error, gastar poco, fracasar rápido y aprender mucho para mejorar el producto. Lanzar pruebas, probar, corregir y volver a probar

Por último, el autor afirma que es necesario "acelerar los ciclos de innovación hasta convertirlos en parte de la cultura". Nuestro consejo a la hora de realizarlo es desarrollar un buen equipo de trabajo y que al menos dos de ellos - en caso de ser una organización pequeña - se mantengan atentos a cualquier tipo de innovación o propuesta comunicativa que se pueda desarrollar para estar en la vanguardia del desarrollo. El usuario lo va a valorar.

Diez elementos indispensables en la primera parte de desarrollo del medio digital

Nicolás Píccoli habla de los siguientes lineamientos para crear un medio, algunos ya los hemos desarrollado, pero nos enfocaremos en los que no:

- Investigación: ¿Existe un producto similar al nuestro? ¿Qué nos diferencia?
- Concepto: Si la definición del proyecto puede sintetizarse en una línea descriptiva, la tarea está cumplida
- Proyección y objetivos: Proponerse metas fortalece la planificación en su totalidad, la esencia de lo que se desea transmitir
- Negocio: Vías de financiación. Desarrollar un plan de negocios acorde al proyecto para convencer a inversionistas
- Recursos: Establecer el equipo base para comenzar a trabajar. Debería estar formado por responsables tecnológicos, de contenido y diseñadores, de ellos dependen otras especializaciones (editores, programadores, Community manager, etc.)
- Tiempo: La asignación de roles y tareas lleva adherida la medición del tiempo como variable para el cumplimiento de objetivos
- Bocetos: La etapa de bocetos para definir funcionalidades, estructura, ubicación de elementos, modos de navegación, etc. También es útil para el formato móvil de la web
- Desarrollo: Confeccionar una estrategia de acuerdo a lo que se le promete al lector, llevar a la práctica la idea formulada previamente. Acá es necesario que el diseñador web sea el que se ocupe íntegramente de llevar a la web la idea original y desarrollar los múltiples cambios que sean necesarios para plasmarla lo mejor posible. Algo a tener en cuenta es que muchos cambios se pueden hacer durante el funcionamiento de la página, no es necesario esperar demasiado para ponerla en funcionamiento

- Difusión: Al lanzamiento es preciso acompañarlo con una campaña de comunicación para dar a conocer el proyecto. En este punto, la estrategia de marketing online tiene que tener distintas etapas, desde la publicidad online hasta el offline, redes sociales, publicidad display, entre otras
- Medir resultados: No hay mejor forma de analizar resultados que analizando las métricas, según Píccoli. Utilizar varias fuentes analíticas favorece la comprensión

Algo a destacar por el autor y que compartimos, es el concepto de "rehacer todo". Según el analista, "una vez que el producto ya está en funcionamiento y bajó la adrenalina del lanzamiento, es prudente repasar cada uno de estos puntos. Realizar ajustes y mantener el proyecto en constante supervisión. El desarrollo es permanente y forma parte de la rutina diaria" (Píccoli, 2015: pág. 45).

Bonus track: cómo acceder a la publicidad oficial y a la publicidad privada

Una vez que el sitio está en funcionamiento, una de las cosas que más genera incertidumbre es darle tiempo a los procesos. Que un medio se haga conocido no se logra de un día para el otro, sino que forma parte de una estrategia a largo plazo. La paciencia es una de las características que debe primar en la organización para no echar todo por la borda, es por eso que desde nuestro lugar el mejor consejo es ese, tener paciencia.

Otro punto que es necesario especificar es el del financiamiento. Hemos analizado durante toda la tesina el importante lugar que debe tener el modelo de negocio en el desarrollo de un medio y la importancia de diversificar, pero lo que más genera intriga es cómo hacer para que un medio pueda acceder a publicidad.

En el caso de la publicidad oficial, el medio debe estar certificado y se debe presentar documentación vía online a la Jefatura de Gabinete de la Nación.

En el caso de la publicidad privada, el medio debe tener cierto recorrido y debe tener las métricas actualizadas. Para cualquier marca es necesario que el medio tenga un lector fidelizado y fácilmente identificable para que le sea útil a la hora de desarrollar una campaña y sea un beneficio para ambas partes. Es importante aclarar que se debe comenzar con propuestas hacia marcas pequeñas para después escalar en el negocio. Además de tener información sobre nuestro medio, también es necesario que haya al menos dos representantes

del medio que se acerquen hacia las marcas y brinden una estrategia de publicidad acorde a cada futuro socio. Realizar alianzas es la parte más compleja pero necesaria para obtener pauta privada.
Con estas ideas en mente, esperamos que esta pequeña guía sirva para los futuros comunicadores que deseen entrar en esta odisea.

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta tesina era abordar el problema del financiamiento en los medios de comunicación digital. A su vez, nos interesaba responder el interrogante acerca del rol que tienen, o no, los medios concentrados a la hora de que los medios emergentes quieran encontrar su lugar en el ecosistema actual de medios. También planteamos como objetivo desarrollar un aporte teórico - práctico para el campo comunicacional a través de la creación de un modelo que tenga como base el sostenimiento a largo plazo.

Para comenzar, resaltamos las características del sistema de medios en la Argentina y entrevistamos a directores y gerentes de medios que actualmente están desarrollando una propuesta comunicativa diferente.

En este sentido, la primera conclusión que obtenemos en el transcurso de este recorrido es la dificultad para acceder a la información que es propia de los medios de comunicación digitales actuales. Mientras que de los medios de comunicación concentrados es relativamente sencillo obtener información acerca de su organigrama, la composición de los accionistas y el camino recorrido en cuanto a la economía de la empresa, no ocurre lo mismo con los medios emergentes, apareciendo un cierto “vacío” informativo al que denominamos “la caja negra de los medios”. De esta manera, nos fue imposible conocer la inversión inicial que destinaron estos medios para desarrollarse, encontrando así una limitación para tener un panorama mayor sobre cómo se financian. Además, no contamos con estudios previos sobre esta temática, por lo que este impedimento nos llevó a entender que, más allá de que estaba en nuestros planes contactarnos con los medios y entrevistarlos, no había otra manera de obtener información verídica si no era a través de una entrevista. También hubo evasivas de parte de los mismos gerentes o directores en dar la información correcta sobre el dato preciso de la inversión inicial.

En relación a lo dicho anteriormente, podemos traer a colación el caso de Revista Anfibia, que pretendía ser uno de los medios analizados por este trabajo. Sin embargo, nos vimos forzadas a descartarla al no poder avanzar en una entrevista a su director Cristian Alarcón. Para nosotras era importante investigar su caso por ser una experiencia distinta, la cual podría ser comparada a la de Chequeado en el sentido de que recurre a fuentes de financiamiento distintas al resto de los medios digitales emergentes, ya que es públicamente conocido que se financia a través de la Universidad de San Martín y el programa Lectura Mundi, pero no se cuenta con mayor información a libre disponibilidad.

Otro punto que nos fue posible advertir es que las barreras de entrada que logramos recopilar con cada entrevista realizada, no son percibidas de la misma manera por nosotras como analistas que desde la propia mirada de los directores y gerentes de los medios. Si bien consideramos como una limitación la imposibilidad de acceder a un rápido financiamiento para hacer crecer el medio de comunicación, desde su propia óptica se comparan a sí mismos con los medios concentrados como una oportunidad de direccionar la mirada sobre lo que sucede en la industria, decidir cómo diferenciarse y mirar a aquellos medios como una experiencia más de la cual servirse para crecer. Por lo cual, lo que nosotros observamos desde afuera como problemática no siempre es visto de la misma forma por el sector, pese a que muchos de los periodistas tienen una vasta experiencia en los medios.

En tercer lugar, hemos podido demostrar a través de este estudio la importancia de la búsqueda por la identidad que tienen los medios de comunicación digitales, cualquiera sea su formato. La competencia entre pares por la mayor fracción de audiencia los obliga también a aggiornarse a las nuevas tecnologías y disponibilidades que permiten las redes sociales, obligándolos a contratar cada vez más a especialistas sobre el área. Esta es una barrera de entrada que notamos, pero que también no es percibida de la misma forma por quienes encaran el día a día de estos medios, que reversionan esta idea y logran adaptarse a esa forma de trabajo con mayor o menor financiamiento, pero con las herramientas que tienen a disposición.

En otro orden, algo que no fue mencionado por los entrevistados es la necesidad de contar con una suerte de consultor en medios digitales que brinde un panorama sobre lo que sucede en la actualidad de la industria. En algunos casos, esa persona toma forma de inversor pero

no necesariamente. De cualquier forma, obliga a los medios de comunicación que quieran insertarse en este sistema a tener una persona a cargo que esté a la vanguardia de las actualizaciones, si desea sostenerse en el tiempo. Eso sin contar la fuente de recursos inagotable y la necesidad de administrar el dinero que ingresa a través de publicidad u otras formas de financiamiento que hemos mencionado anteriormente. Eso conlleva a la idea de que, para crear un medio de comunicación, al menos se necesita un buen número de gente dispuesta a ocupar una determinada posición al 100% y profesionales especializados en cada una de las áreas.

En un análisis aún más minucioso respecto al tema del financiamiento, pudimos observar restricciones a la hora de desarrollar los modelos de negocio. Por ejemplo, la importante inversión que se requiere y la poca retribución de esa inversión en el corto plazo, que termina siendo limitante a la hora de que surjan nuevas experiencias comunicacionales.

Además, debe ponerse especial foco en los intereses de la audiencia, sus necesidades e inquietudes, y, sobre todo, entender los nuevos hábitos de consumo que, a su vez, se van modificando permanentemente. En este sentido, notamos cómo cada medio destina una importancia superlativa al trabajo de los editores y responsables SEO para entender a quiénes se dirigen, ajustándose a los intereses de su audiencia para consolidar su estrategia comunicacional pero también para lograr la obtención de recursos por cualquiera de las vías mencionadas en un mediano plazo. En calidad de empresa, los medios de comunicación tienen su propia particularidad y su propia lógica de mercado que les impide actuar como si fueran una empresa de otro rubro. El permanente cambio de tecnologías y de consumo de los usuarios, los obliga a estar más atentos a lo que sucede en la competencia.

Con este trabajo fue posible clarificar algunos aspectos de los modos de financiamiento de los medios de comunicación que surgieron desde el 2010 y plantear la problemática que resulta para la diaria en cada uno de ellos, que no se perciben así mismos tampoco con el término “empresa”. Este estudio aportó datos cualitativos en relación a estos medios pero quedó vacante la posibilidad de acceder a datos cuantitativos que enriquezcan aún más este trabajo.

A futuro, nos gustaría que este análisis sea un puntapié para abrir esta "caja negra" y que la información sobre el financiamiento esté disponible para el conocimiento público por varias razones, pero la principal es que democratizar la información también es importante para el lector. Conocer la estructura de los medios, cómo se financian, cómo obtienen recursos, puede generar una mayor fidelización al producto y fortalecer la alianza entre ambos. Nuestra duda persistente es por qué en la actualidad estos medios no consideran importante que esa información esté a disposición y pueda enriquecer de alguna manera el debate público. Desde nuestra perspectiva, consideramos que cuando los medios clarifican cómo obtienen el financiamiento probablemente puedan romper su "contrato de lectura" con el lector, ya que no siempre la forma de financiamiento coincide con la cosmovisión que el propio medio pregona.

Finalmente, quedaría plantear posibles líneas de investigación a futuro. Como hemos mencionado previamente, es necesario que este trabajo sea profundizado. Nuestro análisis "a ciegas" sólo logró recopilar un aspecto sobre los medios de financiamiento, pero aún queda un largo camino por recorrer. Algunos aspectos que nos han quedado fuera han sido el cambio de paradigma que se establece en el vínculo de estos medios emergentes con sus lectores, la introducción de estrategias del marketing y de la publicidad a la hora de comunicar y cómo influye en los modelos de negocio de estas micro empresas digitales. Aún resta abrir la "caja de Pandora" respecto al financiamiento, la cual va más allá de las estrategias que se pueden ver a través de pedidos de ayuda para financiar los proyectos.

Esperamos que nuestro aporte teórico y práctico para desarrollar un medio sirva como aporte académico para aquellos que desean crear su propio medio de comunicación digital, que es difícil, pero no imposible.

BIBLIOGRAFÍA

- Becerra A, M y Mastrini, G (2017). La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015). Nuevos medios y tecnologías, menos actores. Editorial UNQ, Observacom.
- Boczkowski, P (2006). Digitalizar las noticias, innovación en los medios online. Editorial Manantial, Buenos Aires.
- Bustamante, E. (2011). Industrias creativas: amenazas sobre la cultura digital. Barcelona: Gedisa.
- Califano, Bernadette (2009). Comunicación se escribe con K. La radiodifusión bajo el Gobierno de Néstor Kirchner. En Mastrini, Guillermo (ed.). Mucho ruido, pocas leyes. Economía y políticas de comunicación en la Argentina (1920-2007) (pp. 341-374). 2da ed. Buenos Aires: La Crujía
- Califano, Bernadette (2014). Hacia los orígenes de la concentración mediática en Argentina. Revista Íconos. Ecuador, número 49. P.p 29-48.
- Calise, S (2013). El medio digital como medio de medios. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Canalvinhas, J (2011). El nuevo ecosistema mediático. Artículo en Index Comunicación N°1. P.p13-24.
- Díaz Noci, J y Salaverría, R (2003). Manual de redacción ciberperiodística. Barcelona; Ed. Ariel. P.p.15.
- Labate, Cecilia; Lozano, Luis; Marino, Santiago; Mastrini, Guillermo y Becerra, Martín (2013). Abordajes sobre el concepto de "concentración". En Mastrini, Guillermo, Bizberge, A. y de Charras, D. (comp.) (2013) Las políticas de comunicación en el siglo XXI. Nuevos y viejos desafíos (pp. 139-174). Buenos Aires: La Crujía.
- Mosco, V (2006). La Economía Política de la Comunicación: una actualización diez años después. CIC Cuadernos de Información y Comunicación. vol. 11 57-79
- Nieto, A e Iglesias; F (2000). La empresa informativa. Editorial Ariel Comunicación. España, 2da edición.

- Pavlik; J.V (2005). El periodismo y los nuevos medios de comunicación. Paidós Ibérica.
- Peil, C y Spaviero, S (2017). La convergencia de medios se encuentra con la desconvergencia. Universidad de Salzburgo, Salzburgo, Austria. Capítulo 1.
- Picatto, F (2015) Diseñar la disrupción. En Roitberg, G y Piccato, F, Periodismo disruptivo. Dilemas y estrategias para la innovación. Buenos Aires. La Crujía.
- Píccoli, N (2015) Guía práctica para el desarrollo de un producto periodístico digital. En Roitberg, G y Piccato, F, Periodismo disruptivo. Dilemas y estrategias para la innovación. Buenos Aires. La Crujía.
- Sánchez Tabernero, Alfonso (2000). Dirección estratégica de empresas de comunicación. Madrid: Ediciones Cátedra.

ARTÍCULOS WEB

- ADEPA (julio de 2022). Las cuatro tecnologías clave que los medios tienen que tener en cuenta sí o sí en 2023. Disponible en: https://adepa.org.ar/las-cuatro-tecnologias-clave-que-los-medios-tienen-que-tener-cuenta-o-2023/
- Agencia Kantar (2020). Barómetro COVID-19. Disponible en: https://www.kantar.com/es/campaigns/barometro-covid-19
- Becerra, M; Mastrini, G (Febrero de 2012). La concentración mediática. Quipu. Disponible en: https://martinbecerra.wordpress.com/2012/02/22/la-concentracion-mediatica/
- Becerra, M; Mastrini, G (Julio de 2012). Transformaciones en el sistema de medios en la Argentina del siglo XXI. Plataforma democrática. Working paper n°21. Disponible en: http://www.plataformademocratica.org/Arquivos/Plataforma_Democratica_Working_Paper_21_2011_Espanhol.pdf
- Becerra, M; Mastrini, G (Noviembre de 2014). Chequeando a Chequeado: la voz pública. Disponible en: https://martinbecerra.files.wordpress.com/2015/11/chequeando-a-chequeado-becerra-marino-2014.pdf
- Becerra, M; Mastrini G (Marzo de 2021). Mecenazgo 2.0: Google News Showcase. Disponible en: https://martinbecerra.wordpress.com/2021/03/25/mecenazgo-2-0-google-news-showcase/
- Castells, Manuel (2009). Alianza Editorial, S.A., Madrid. Disponible en:
- https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicación-y-poder.pdf
- Castells, Manuel (Abril de 2013). El futuro del periodismo. Disponible en: https://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20130413/54372342350/el-futuro-del-periodismo.html
- Comscore (18 de febrero de 2021). Consumo digital 2020 en Latinoamérica: supremacía del móvil y crecimiento de la audiencia en internet. Disponible en: https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Comunicados-de-prensa/2021/2/Consumo-digital-2020-en-Latinoamerica
- Espada, Agustín; Marino, Santiago; Sosa, Florencia (2021). “Restauración y cambio. Las políticas de comunicación de Macri (2015 - 2019). Disponible en: https://centroicep.com/wp-content/uploads/2022/08/ilovepdf_merged-2.pdf
- Faulconbridge, G (2021). El futuro de los medios de comunicación: más digital y más penurias económicas. En Reuters Institute. Disponible en: https://www.reuters.com/article/global-medios-idESKBN23N1AJ

- Havas Group (Septiembre de 2022). Havas media landscape. Panorama de medios. Informe disponible en: https://www.agenciasdemedios.com.ar/home/wp-content/uploads/Panorama-de-medios-2022-Havas-Group.pdf
- Kleis Nielsen, R; Fletcher, R; Newman, N y Howard, P(Abril de 2020). Navegando la "infodemia": así consume y califica las noticias y la información sobre el coronavirus la gente en seis países. Reuters Institute. Disponible en: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/navegando-la-infodemia-asi-consume-noticias-e-informacion-sobre-coronavirus-espana-argentina-otros-paises
- Mastrini, G (2020). Una aproximación a las industrias culturales. Texto en: http://politicasyplanificacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/121/2020/08/Mastrini.pdf
- Media Ownership Monitor Argentina (2018). Un gran negocio para pocos: quiénes son los dueños de los medios en Argentina. Relevamiento realizado por Reporteros sin Fronteras y Tiempo Argentino. Disponible en: http://argentina.mom-gmr.org/es/
- Reuters Institute (2021). Digital News Report. Informe disponible en: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2021
- TotalMedios (29 de abril de 2022). Infobae lideró en un marzo sin variaciones entre los sitios de noticias digitales. Disponible en: https://www.totalmedios.com/nota/48777/infobae-lidero-en-un-marzo-sin-variaciones-entre-los-sitios-de-noticias-digitales
- TotalMedios (Abril de 2022). Posdemia. Cómo cambiaron los hábitos de consumo de cada generación en Argentina. Disponible en: https://www.totalmedios.com/nota/48921/postpandemia-como-cambiaron-los-habitos-de-consumo-de-cada-generacion-en-la-argentina
- Vega, F (Marzo de 2020). Los medios tradicionales recuperan poder y credibilidad con la pandemia provocada por el Coronavirus. Comscore. Disponible en: https://www.comscore.com/lat/Insights/Blog/Traditional-media-regains-power-and-credibility-during-the-Coronavirus-pandemic

ANEXO

Entrevista a Iván Schargrodsky- Director de Cenital

2 de junio de 2021 - Presencial

- **¿Cómo surgió Cenital?**

Esto surgió en mi cabeza hace muchísimo tiempo, mucho más de lo que tiene Cenital, que nació en junio de 2019. Lo que pasa es que no encontrábamos cómo, ni cuándo ni con quién; gente que tuviera ganas de hacerlo. En Argentina, el proceso de emprender en medios es una cagada, no tiene nada de bueno. No es un lugar donde la lógica de mercado se impone en que, si te va bien, recuperas la inversión. Los que hacen inversiones grandes no recuperan nunca la inversión, es más complejo que emprendimientos exitosos que hay en Argentina, como Globant.

Primero fue encontrar gente que tuviera ganas, porque vos podés tener un equipo de gente que contratas, pero para hacer algo de esto necesitas mucha prepotencia de trabajo. Juan Helman, Martín Waisman y Leti Martínez fueron un gran artífice. Después fue pensar el nombre desde cero, es casi imposible conseguir un nombre que te guste porque los que te gustan ya están reservados y los montos son muy altos. Me acuerdo que el primer nombre que pensamos salía 60 mil dólares. Entonces, es encontrar un nombre que cueste poco dinero, que esté libre o resignar la extensión del .com.ar. Después, ¿qué querés decir con el medio? Nosotros sentíamos que se estaba deteriorando mucho el tono del debate público en la Argentina y que la TV y la radio, de manera multicausal y por los tiempos, no tienen la posibilidad de profundizar ningún tema.

Empezamos a promocionar Cenital a través de mi cuenta de Twitter. Ahora, lo que yo siempre dije fue que el medio fuera cada vez más Cenital y menos Iván. Yo creo que ahora ya se está logrando, que se licúa mi presencia ahí, o está mucho más licuada que al comienzo, es un proceso que yo quiero que ocurra. Si yo no escribo más, quiero que esté sin mi presencia. Eso creo que ocurrió o está ocurriendo.

- **¿Cómo definís el estilo del medio?**

En principio creo que no nos identificamos ni como un diario, ni como una revista, ni como un quincenal. Sí nos identificamos como medio nuevo en tanto y en cuanto tenemos una actualización mucho más periódica que los medios que son semanales, quincenales o mensuales, pero no podemos decir que somos un medio diario porque no tenemos el volumen de producción de información que puede tener obviamente Clarín, La Nación, Infobae o El Destape.

En función, dijimos ¿cuál es la manera de hacernos notar sin recursos? Ahí surgió la idea de los newsletters, tuvimos que fortalecernos porque había pocos medios que tuvieran eso, pero ¿cómo impactas con un formato que ya existe? Ahí nació la idea de periodismo serio con memes, nos gustaba en tanto funciona en la gestión de las redes sociales.

Arrancamos con tres newsletters y hoy tenemos trece, de los cuales uno es diario. A partir de ahí se consolida nuestro crecimiento, pero seguimos siendo un medio muy chico, incomparable con los medios argentinos.

Al comienzo era poca exigencia de trabajo, por lo cual había muy poca plata para quienes cobraban y para los que lo gestionábamos. Yo no cobraba, los chicos sí. En ese sentido, obviamente hay una inversión inicial que va a pérdida en los primeros dos años. Fui buscando gente, encontré dos socios que son los que invirtieron porque había un diagnóstico compartido: no había un medio que les gustara leer. A partir de ese diagnóstico, ellos decidieron la inversión, pero era mínima para los primeros tres meses. A partir de los primeros tres meses, tenés que generar mecanismos para que el medio se mantenga y esa vía fue la publicidad, porque recién al año abrimos las suscripciones. Estamos hablando de montos extremadamente chicos respecto de lo que son los de la estabilidad de medios en la Argentina.

- **¿Cómo se financia Cenital?**

Lo que yo había pensado al inicio era 33, 33 y 33 (33 público, 33 privado y 33 suscriptores). Más o menos, a nosotros se nos equilibra el descalce que podemos tener con los suscriptores. Hay más suscripción de lo que pensábamos y menos público y menos privado, pero no hay ningún medio en la Argentina que esté exento de la publicidad de la pauta del Estado. Si no le querés pagar a nadie, o si tenés algún mecenas como tienen algunos medios, es posible no

depender de la pauta estatal, pero no sos independiente del todo. Sos independiente del Estado, pero dependes de una compañía privada o de un privado. Los medios que tienen pauta estatal son independientes del oficialismo de turno,
pero son dependientes de intereses sectoriales. El mercado de medios en la Argentina no existe.

Si vos veías donde iba la pauta privada en el gobierno de Mauricio Macri, yo creo que fue muy razonable en ese sentido, en cómo se comporta la política argentina en general, fue bastante razonable la distribución. Ahora, el sector privado pone pauta donde tiene ideas que van con su línea de pensamiento.

Si vos le das más plata del Estado a los medios más grandes, los medios más grandes van a ser cada vez más grandes y los medios chicos van a seguir siendo chicos porque no van a tener más manera de crecer, con lo cual, para mí, la pauta del estado puede tener cualquiera de esos dos registros. El gobierno de Macri tuvo una idea determinada que fue: a mayor audiencia, mayor cantidad de dinero; y este gobierno es muy raro por la administración de pandemia.

Si se leen los medios de las provincias, en general repiten la agenda de los medios de Capital. Hay una cosa de que no se federalizan las noticias, está todo concentrado en el AMBA. Todos son especialistas en mercados regulares, todos dicen que hay que competir, pero en su sector no. Yo creo que Argentina necesita más empresas grandes, no muchas pymes.

- **¿Les funciona el modelo de suscripción?**

La gente paga el promedio del mercado, entre el 5 y el 10%. Nuestra diferencia es que, si vos no pagas, igual podés leer todo lo de Cenital. Apostamos a que la gente pague por un contenido de calidad, quienes decimos que no hay productos de calidad en materia periodística, no estamos dispuestos a pagar por productos de calidad en materia periodística. Entonces, para ver los medios tradicionales, si aportas o no aportas no pasa nada porque sabes que el sostenimiento de esos medios no está exclusivamente en esa suscripción. En nuestro caso o en el de Futurock que es un ejemplo clave, si no tienen a la comunidad detrás no pueden hacer lo que hacen.

La repercusión que tenemos vs. la gente que aporta, es la media del mercado. Siempre está

la discusión de si restringís para ver si la gente te lee o no, yo prefiero no expandirme y seguir con la lógica de que todos te puedan leer, sino pasas de que se dé el debate público a una cuestión meramente comercial, que está siempre, negar que la plata es importante es una boludez. Ahora, vos decís "bueno, cierro, que me pague el que me pueda pagar", me expando, pero me restrinjo en cuanto al proyecto o voy creciendo muy de a poco en virtud de lo que me permite la gente o quienes confíen en el producto. Nosotros elegimos este segundo camino, en el que la manera que estamos tratando de encontrar es no restringir ningún producto de los que ya existen sino crear productos nuevos para quienes paguen.

Lo que hay son newsletters de especialistas para quienes se suscriben y la idea es armar alguna suerte de beneficios para los que están suscritos con un aporte económico, porque si bien, vos no queres restringir la información al que no paga porque no puede o no quiere, el que te acompaña para que vos sostengas el proyecto tiene que tener algún tipo de beneficio extra.

Insisto, lo que hay lo pueden leer todos. Entonces hicimos al revés: creamos cosas ad hoc para el que pague. Ese fue el camino que elegimos y hoy representa una parte muy importante sin la cual no podríamos estar. Los beneficios deberían ser más voluminosos, pero creo que la gente que se suscribe, incluso la gente que paga, lo hace en beneficio del producto y no por las becas del CUI, que son un mimo.

- **¿Qué dificultades y desafíos enfrentaron y enfrentan a diario?**

Respecto a las barreras, no encontré ninguna en los grandes medios, más bien lo contrario, diría que para mí fue una ayuda. Yo conversé sobre esto varias veces y se me agudizó el camino con gente, pero no de La Nación, Clarín, o Daniel Hadad de Infobae, que fue muy generoso en el sentido de lo que tiene que ver con nuevos medios y nuevos mercados. Siempre es el que está primero, el que primero piensa las cosas, eso es muy impresionante. Obviamente que fue una inspiración la experiencia de Futurock y El Destape. En eso no tuve ningún impedimento.

Si querés, la barrera filosófica que tenemos es que veo que hay medios a los que la gente se suscribe porque tienen una pertenencia más política o una relación más de activismo y nosotros no reunimos ninguna de las dos cuestiones. Por eso, a nosotros nos cuesta más que a los medios que tienen una línea determinada; por ejemplo, vos en Cenital si el gobierno

toma determinada medida económica, en Cenital no sabes si vamos a estar a favor o en contra, si lees el newsletter es casi un 50% - 50% pero está argumentado y así con un montón de cuestiones.

Cuando estábamos a punto de empezar el newsletter de ciencia, que fue el relanzamiento de abril de 2020, iba a ser quincenal; pero con la llegada de la pandemia y con la agudización de las noticias falsas lo charlamos para que sea semanal y tener ese registro. Ninguno de todos los que hacemos Cenital está exento a equivocarse, pero lo que hace uno es achicar a cero el error respecto a la información.

- **Respecto de este tema, ¿cuál es tu posición sobre la neutralidad en el discurso?**

Se puede tener una posición amparada en datos que puede ser confrontada con otra posición amparada en datos. El newsletter menos creíble es el mío en cuanto a eso, es el menos verificable porque son cosas que los políticos, empresarios o jueces hablan conmigo y yo lo vuelco en off. Ahí está en el lector si lo cree o no lo cree. Por eso, cuando apunto a algo que escribo en redes sociales y se confirma, ahí está mi credibilidad. El tipo que me lo cuenta me dice que no diga que lo dijo él pero es verdad, por eso yo molesto tanto en confirmarlo.

Hay medios en los que ya sabes con lo que te vas a encontrar antes de entrar, en Cenital eso no pasa. Eso es bueno en cuanto al prestigio, pero es malo en cuanto a la identidad que genera en los lectores y lectoras, porque hay un montón de gente que es fanática de Cenital pero no ve que ahí esté apoyando a un determinado espacio político o un activismo de determinada manera. Entonces, yo creo que parte de eso es que estemos en la medida del mercado en cuanto aporte, pero si yo volcara Cenital para un lado o lo transformara en un medio del activismo que sea, dejaría de tener el ethos que yo quería que tuviera al comienzo. La barrera está todo el tiempo en un desfiladero.

Las cosas más interesantes que leí son de gente que tiene una identificación política determinada, las cosas menos interesantes que escucho y que leo es que dicen que no están ni con Dios ni con Casares. Esa postura en la que vos ya sabes que te vas a parar en el centro porque es tu negocio, a mí me resulta tan poco interesante como quien sabe que lo va a rechazar porque está Macri o Cristina o quien sea.

Hay un elogio en quienes están en el centro que, a mi criterio, es una pereza y una derrota cultural del pensar que es extraordinario. El que es moderado, tiene fama de inteligente. Esta

idea de pararte en el centro le da voz a víctimas y victimarios. Quiero combatir la idea de que ser moderado es ser inteligente per sé. Hay muchos moderados inteligentes y muchos extremistas tontos y viceversa.

- **¿Cuáles son sus proyectos a futuro?**

Cenital siempre fue pensado para lo digital. Lo único que a mí me interesaría sería una radio de Cenital con antena, pero si poner un medio de comunicación te lleva dos años con la inversión, imagínate una radio. Yo podría llegar a conseguir tener una radio, pero no podría nunca costear el mes a mes para poder pagarle a la gente sin el Estado o sin tener un mecenas. No alcanza, a menos que quieras hacer algo simplemente con el objetivo de la rentabilidad.

Queremos que haya más tanda de podcast, productos que los hiciste una vez y siempre podés ir a consultarlos. Después yo quiero hacer un newsletter federal y, obviamente, quién lo haga no puede vivir en la Ciudad de Buenos Aires. Lo otro que quiero es tener encuentros presenciales para suscriptores pagos, como charlas de alguno de los temas o encuentros abiertos en los que participan.

Entrevista a Fernando Tarnogol - Business Partner de Filo News

10 de junio de 2021 - Vía Zoom

- ¿Cómo surgió Filo News?

La oportunidad de generar un medio puede surgir de una necesidad del otro lado que tiene que ser satisfecha. Lo nuestro va en esa línea, Filo News se consolida como un medio alternativo.

Filo es un medio de la marca Claro que ya venía existiendo previo a 2018, nosotros lo agarramos en septiembre. Tenía un estilo muy marcado a lo Crónica TV bajado a medio: policiales, cholulaje, no se salía mucho más de eso. Cuando nos llega una propuesta de tomar control de esta propiedad (Claro) y hacer una ejecución del proyecto, tuvimos que hacer un lavado de cara total del medio. El equipo con el que venía trabajando Filo quedó, no despidió a nadie en la transición. Hubo que capacitarlos, lo que nos llevó tiempo. En realidad, fue identificar en qué eran buenas estas personas y explotar esas capacidades periodísticas y de redactores. Conforme el medio fue funcionando, las métricas nos decían "anda por acá, anda por allá". Lo que pasaba es que en el sitio web podíamos ir bien, pero en Instagram no, entonces ahí se tiene que reformar. Fue un camino construido, con la parte ejecutiva, de producción, de estrategias; encauzando con un plan de producto y una línea editorial.

- ¿Cómo definen su estilo?

A diferencia de otros medios, todo el equipo trabaja con tecnología y empresas de consumo masivo: marketing, comunicación, distintos canales o medios. En nuestra formación metodológica de trabajo, que viene del palo de la tecnología y del Lean Startup, tratamos de generar un producto mínimamente viable y ser ágiles en probar qué funciona rápidamente. Tomar una idea, convertirla en producto y testearlo con una audiencia. Si alguien tiene la fórmula para que el contenido funcione en todas las plataformas, lo compro. Es prueba y error, entender que una temática nos puede parecer interesante pero no la podemos trabajar en todos lados de la misma manera. Se prueba con audiencia y en la marcha se va ajustando.

Lo que hacemos es trabajar la idea de desarrollo de un producto, de comunicación o de marketing, lo que nos sirvió en nuestras carreras y lo llevamos a la industria de los medios.

La realidad es que la noticia es un commodity, cuando te doy información de una noticia en particular, encuentro afinidad en un lugar o en otro. Sentíamos que había una oportunidad poco explorada con una audiencia joven de 18 a 35 años más o menos, que tiene mucha necesidad de información, que le interesa estar enterada de todo permanentemente. No estábamos encontrando una propuesta acorde a esta narrativa en otros medios.

Somos un medio solo digital, tenemos tres principales canales con los que trabajamos: Instagram, Youtube y el sitio web. También tenemos una segunda estrategia de medios que tiene que ver con Twitter, TikTok y Spotify, cada uno de ellos tiene una estrategia distinta.

- ¿Cómo fueron formando su vínculo con la audiencia?

La audiencia nos marca el camino. Estamos atentos a las estadísticas, los comentarios, escuchando lo que se necesita, qué información se busca y vamos ajustando. Es un círculo virtuoso itinerante, los recursos y estrategias se retroalimentan. Hacemos planes mensuales, trimestrales, anuales y a cinco años; tenemos millones de variantes. No somos los dueños de la verdad, es una co - creación con la audiencia. De nuestro lado tenemos intereses en determinadas temáticas, intentamos entender cómo funcionan los canales, por ejemplo, si algo funciona bien en Youtube y no en Instagram. Nos apoyamos en generadores de contenidos como nativos de esas plataformas, nuestro equipo es diverso en términos de especialidad. Tenes un generador de contenido, lo acompaña un guionista, un productor, un editor, un cámara y un diseñador, es una célula de trabajo. Vamos sacando lo mejor de cada uno, el editor piensa cómo esa pieza va a quedar buena, el guionista va poniendo atención a cómo se dicen esas cosas, el generador de contenido produce el cómo.

- Nos cuentan que, en su momento, tuvieron que hacer reformas en el equipo. ¿Cómo fue ese proceso?

Todo el contenido es original, se hace en Filo, no hay contenido que hagamos afuera. En nuestra oficina está nuestro estudio con tres cámaras disponibles. Se capacitó a todas las personas para que manipulen contenidos, hablen frente a cámara; se puede resolver y tienen autonomía. El posicionamiento per sé de Filo está en conectar con una audiencia, entender cómo quiere que le cuenten las cosas. Que las noticias nos las cuenten personas como nosotros, periodistas jóvenes, redactores que recién arrancan. Todo el trabajo va desde el posicionamiento, la capacitación de los equipos, su diversidad y que cada uno aporte y

transmita su especialidad, el entendimiento de los canales, los procesos de trabajo de encontrar un contenido que genere atracción, establecer objetivos de facturación de performance, la facturación, seguidores que nos permiten ir tras la búsqueda clara de alinear a todos en el mismo lugar.

- ¿Cómo se financia Filo News?

No tenemos suscripción sino pauta publicitaria, todo viene desde marcas. El número de seguidores les es importante, si no tenemos una determinada cantidad de suscriptores, se determina el nivel de influencia. Se siguen las métricas, para participar de tu medio las marcas piden saberlas. Nos concentramos en generar nuestra propia audiencia, la tenemos muy clara, no somos ningún gigante mainstream, somos un medio con una audiencia difícil de llegar y eso a las marcas les resulta atractivo. Es difícil llegar y que se genere una lealtad, sacarles un like, que se suscriban. Trabajamos en función de esa audiencia y sus intereses, somos estrictos con las posibilidades de pauta en nuestro medio. Tenemos una presentación de nuestro inventario con todos nuestros espacios comercializables, como los banners. Solamente hacemos campañas con quienes tengan una línea editorial alineada con la nuestra. Tenemos bastante paciencia, lo que es difícil si sos emergente, te corre el reloj de la facturación. Hay propuestas a las que tenes que decirles que no al inicio, hasta poder consolidarte y entender la estrategia comercial que queres para tu medio, con qué marcas queres trabajar y con cuáles no. A las marcas hay que darles un contenido diferencial y no abusar en la experiencia del usuario, que sea buena, que no entre al Instagram y vea todo lleno de chivos, porque no sabes cuánto es real y cuánto está pago.

El Equipo editorial, con Julio Leiva a la cabeza, tiene muy claro a dónde ir. Se nos acercan marcas que coinciden en términos editoriales con nosotros, queremos tener libertad editorial a pesar de que estemos siendo ayudados por las marcas, subsistimos gracias a ellas y a la credibilidad que tiene el medio. Las relaciones son a largo plazo, rara vez cerramos un acuerdo de una sola vez y ya, solemos tener 3 o 4 campañas, hacemos propuestas personalizadas a cada cliente dependiendo de la necesidad. Se genera valor para los dos lados.

- ¿Qué dificultades o desafíos enfrentaron y enfrentan a diario?

Filo tuvo un movimiento muy decisivo desde el primer momento, teníamos muy en claro lo

que no queríamos. En función de eso es todo prueba y error, probar formatos nuevos, ver si funciona, sino se descarta. Me cuesta ver alguna dificultad que no sea la realidad argentina, en cómo hacer una empresa sostenible. El principal reto para cualquier medio emergente es cómo lidiar con la incertidumbre respecto de tus operaciones; por ejemplo, el costo de vida de tus empleados aumenta en X y los aumentos salariales aumentan en X menos 3, porque tus ingresos no se incrementaron en X.

Una dificultad puede ser que somos un equipo chico. Tenemos 25 contenidos originales distribuidos entre Instagram y Youtube, la realidad es que es un arduo proceso para mantener contenidos. En el medio emergente la estructura es chica y nos cuesta poder planificar mucho más adelante como nos gustaría, el mismo equipo que trabaja en un proyecto a 3 meses, es el mismo que trabaja en el proyecto que sale mañana. Nos cambia el algoritmo de Facebook y eso no es controlable para nosotros. Tomamos ideas recortadas para que puedan ser realizables y testear la hipótesis. Avanzas y tenes respuestas, a mayores métricas, mayor facturación. Somos arriesgados, no tenemos miedo de probar y equivocarnos, pero sí somos conservadores en refinar un poquito el modelo para expandir o no.

- ¿Reciben financiamiento público?

Depende de cada medio y gobierno, no tuvimos esa necesidad y llegado el caso lo evaluaremos. Siempre nos manejamos con total libertad y fieles a los principios que barajamos en un primer momento. Las marcas con las que trabajamos son afines a

nosotros y no nos limitan en nuestra expresión como medio porque piensan de una manera similar.

- ¿Cómo fue el trabajo en pandemia?

Las marcas redujeron mucho sus presupuestos de publicidad, nos impactó la pandemia por la operación en sí de no poder salir. Grabamos todo y para darle continuidad a la noticia nos vimos afectados estructuralmente, nos tuvimos que adaptar. Tuvimos un freno de mano al principio de no saber qué va a pasar, las marcas no tenían campañas publicitarias, no sacaban nuevos comerciales, pero seguían con la necesidad de comunicar. Trabajamos nuevos formatos, más cortitos, más concentrados en términos de recursos, con imágenes de archivo, recursos gráficos, dibujos. Le vas buscando la vuelta en pos de ser más accesibles a los nuevos presupuestos. Nos tuvimos que reformar en ese sentido, buscando nuevas alternativas

y encontrando la creatividad en otro lado.

- ¿Tienen relación con Facebook y Google?

Tenemos un ejecutivo de cuentas en Facebook y Google que nos ayuda. Somos super agradecidos con lo que nos dan ambas compañías. La gente de Google Partners nos da capacitaciones, nos invitan a conferencias. También contamos con Google News Iniciative para la comunidad de medios, nos circulan información para que crezcamos y nos apoyan en ese sentido, por ejemplo, "esto funcionó en un medio de Bélgica", nos lo pasan para ver si nos sirve a nosotros. No nos impusieron restricciones.

- Nos cuentan que no tienen suscripción, ¿en algún momento la consideraron?

Un 10% de la gente paga por suscripciones. Entre Clarín, Netflix, Spotify, Youtube y Disney, ¿qué elegís? Es costo - entretenimiento, vos vas a pagar por un commodity. Lo que está en La Nación está en Infobae o en cualquier otro medio, Game of Thrones solo en HBO, me divierte eso más que ver las pálidas de todos los días. Es ínfimo el retorno que te dan los modelos de pago por suscripción. Una suscripción promedio en el mundo es de 150 dólares por usuario al año, tampoco te cambia la peli como medio, sobre todo si recién estás empezando porque necesitas un caudal de audiencia. La verdad es que hoy

en día los medios se agarran de lo que pueden, de lo que venga, la suscripción es una de esas maneras. Tiene que ser muy fuerte tu línea para que la gente se identifique con vos y quiera pagarte, sino siempre vas a perder con Netflix.

Filo no usa suscripciones, somos polares en que la gente nos ama o nos odia y nos consumen por eso.

- ¿Cuáles son sus proyectos a futuro?

Este año tenemos en mente nuevos canales: Tik Tok y Spotify para promover noticias en formato audio. En cuanto a contenido, siempre tenemos en stock para lanzar a medida que vayamos pudiendo, cada vez hay métricas más duras para views y seguidores. No nos enamoramos de formatos que no funcionan, nos pueden gustar muchísimo, pero pueden terminar no funcionando, entendemos las reglas del juego y tratamos ágilmente de darnos cuenta y corregir, revisamos mucho los comentarios. Dejamos el ego de lado, por ahí nos pensamos como los mejores y nos damos cuenta de que no la tenemos tan clara. Sacamos un

montón de contenido, no nos da miedo fracasar en ese sentido, sino que nos hace ser mejores en lo que viene. Tenemos super claras las temáticas que queremos compartir y le vamos a buscar la vuelta. Está muy metido en el ADN el prueba y error, no se despide a nadie por eso. Las ideas vienen de todos lados, siempre probamos y trabajamos con generadores de contenido que no son influencers y que nos acercan propuestas, está en nuestro alcance el probar. Todos los periodistas o redactores que tengan ganas de escribir y salir en cámara pueden hacerlo, todos tienen espacio y se les arma una sección para la temática que quieran donde se sientan cómodos. Tenemos una distribución de notas: lo regular, lo diario y los especiales, se va encontrando el mejor combo.

- ¿Se definen como una comunidad?

Creemos que en los medios no se genera una comunidad porque es muy verticalista la relación, en sentido del flujo de la información. Lo que capturan los medios son causas comunes, te encolumnas con el medio, no tiene ese retorno del voz a voz, no lo ves como un líder sino como un compañero afín a tu lucha e ideas. Se puede encontrar identificación, más que una comunidad.

Entrevista a Julia Mengolini - Directora de Futurock

3 de junio de 2021 - Vía Zoom

- ¿Cómo surgió Futurock?

Quienes fundamos Futurock estábamos en Nacional Rock, una radio que forma parte del acero de las radios del Estado. Federico Vázquez era dueño de Radio Nacional, yo tenía la media mañana con dos compañeros más. Gana Macri en 2015, nos echan a toda la programación. Surgió la necesidad de seguir haciendo radio con este proyecto, podríamos haber hecho el gran "sálvese quien pueda" y que cada uno encuentre su camino, que seguramente lo hubiésemos encontrado, pero lo que pasaba era que ya teníamos una identidad, no queríamos morir porque Nacional Rock venía creciendo.

"¿Nos quedamos sin radio? Hagamos una". En enero de 2016 nos pusimos a trabajar, ya sabíamos hacer radio y cómo hacerla a diario, gracias a que pudimos tener esa experiencia donde nos formamos. Nos gusta ser una inspiración para quienes quieren formar una radio y se animen a pensarlo.

Como ventajas teníamos nuestra formación y que no teníamos que preocuparnos de dónde sacar plata, algo fundamental, muchos de nosotros ya teníamos cierta popularidad. Mi programa ya tenía una audiencia, no partimos desde cero. El primer día ya teníamos una audiencia huérfana de Nacional Rock que ya nos escuchaba y que estaba viendo atentamente que estábamos en la conformación de otra radio.

- ¿Cómo se financia Futurock?

Fuimos buscando la forma, no llegamos con un plan maestro. Al principio pensamos en no gastar plata en equipos porque estábamos seguros de que había estudios que no se estaban usando y que nos podían prestar. Investigamos y visitamos unos pares, ninguno nos gustaba, algunos quedaban demasiado lejos o estaban hechos mierda. En esta búsqueda nos dimos cuenta de que teníamos que hacer el nuestro. La inversión inicial para poner una radio no es imposible, pero teníamos que poner nuestra plata. Nosotros queríamos una antena y una frecuencia, lo que en un momento nos resultó inviable, no
había tal cosa y si había era muy cara, 300.000 dólares entre las licencias y las frecuencias.
Abandonamos la idea de la antena y nos decidimos por ir online.

No había radios online profesionales con tiras diarias con gente que ganara su sueldo. El modelo de radios online sigue siendo un poco más de alquilar los espacios y ver las grillas con buenos programas, pero sin tira diaria y que alquilan el espacio. Apuntamos a tener una buena aplicación, una página y una audiencia, otro gran desafío. No era un hobbie, arrancamos en la búsqueda de pautas publicitarias. Recién asumía el macrismo, los únicos aliados respecto de pautas que teníamos eran intendentes peronistas que habían sobrevivido, Avellaneda, Ferraresi, Berazategui, Mussi, Malvinas Argentinas, Leonardini. Yo los conocía porque tenía cierta trayectoria, apostaron y creyeron en nosotros, nos dieron una pauta que igualmente no vino a salvarnos la vida.

Investigamos el mundo privado, nunca nos fue muy bien, hasta el día de hoy nos sigue costando entrar a ese mundo. A las marcas les cuesta poner plata a ciertos medios politizados, a gente con un compromiso del orden de lo popular progresista, la izquierda feminista. Hay resquemor siempre, una cuestión de discriminación.

Si vamos a los números de audiencia, el público ideal para las marcas debería ser un público joven. No importa todo para el marketing, prima el prejuicio de la gente que tiene ciertas ideas. Por ejemplo, a los seis meses ya no nos alcanzaba con la pauta, estábamos mal de plata. Tuvimos una reunión bastante preocupados por la cuestión financiera, pero nos estaba yendo bien en términos de audiencia, que crecía y nos quería, había un compromiso. Todos los medios críticos a la gestión nueva se iban desmoronando, había una audiencia agradecida que podía escuchar otra cosa y nosotros por fundirnos. Ahí tuvimos una idea colectiva: pidámosle plata a nuestra audiencia, nuestra comunidad. Buscamos proyectos parecidos y no encontramos muchos, ahora hay más que se financian de esta manera, como una radio online que se sostiene con aportes de sus oyentes. No encontramos algo parecido en el mundo, pero la gente respondió inmediatamente. Yo fui la primera en pedir, los socios fueron aumentando.

- ¿Vos crees que eso hubiese sido posible sin tus antecedentes de audiencia?

No, no puedo no reconocer que estas ventajas fueron importantes para el medio. No teníamos plata, contábamos con nuestros pequeños ahorros, nos llegaban los equipos a nuestras casas. Nunca desacreditaría a nadie que tenga este tipo de proyectos, si haces las cosas más o menos bien puede andar, sobre todo a nivel local, poner una radio en tu pueblo

o ciudad es una forma de romper con esto de la concentración fenomenal de medios y este círculo vicioso con intereses económicos imbricados en los grandes medios.
Hay que consumir esos medios y bancarlos, si te lo piden es porque lo necesitan, yo consumo Cenital y lo tengo que pagar porque lo tengo que bancar.

A diferencia de otros medios, nuestros seguidores se sienten parte. Nuestros oyentes escuchan nuestra voz, hay un vínculo que genera más intimidad. No solo damos información, contamos anécdotas. A la persona que escuchas a diario la sentís una amiga, cuando pido que colaboren me tomo un buen rato, una campaña que dure todos los días para aumentar la mística. Hablo de la concentración de los medios, del compromiso, de todas las aristas posibles. Insultos que funcionan, "no seas perezoso", se va creando un vínculo con esas audiencias.

Desde el día uno inventamos un montón de actividades, festivales, fiestas, Futucharlas", ciclos de cine, encuentros en Palermo Club. Instancias de abrazarnos y conversar con los oyentes que hace que sea más fácil pedir su colaboración porque se sienten parte. Si sos socio, sos parte. Por ahí voy por la calle y alguien me muestra su tarjeta y lo quiero abrazar. Hay una pertenencia total, el modelo se sostiene a la expectativa de los oyentes. Van a escuchar lo que quieren escuchar porque somos honestos.

- ¿Este sostenimiento fue afectado por la pandemia?

Todos los días hay bajas por la crisis económica, pero la audiencia siempre crece. Crecemos con las campañas, siempre apostamos a que el proyecto crezca porque una parte te banca económicamente. Lo que no pudimos llevar adelante son los encuentros que les comentaba antes por una cuestión claramente obvia.

- ¿Qué dificultades o desafíos enfrentaron y enfrentan a diario?

Basta con que te alquiles un lugar, compres los aparatos, tengas una aplicación, que armes una redacción, un diseñador te haga una página. El gran desafío es encontrar audiencia, que haya gente que te elija a vos y no a cualquier otro. A Futurock le va bien porque es única por varios sentidos. Creció en un momento especial, los medios opuestos desaparecían, había un déficit. No había un medio con un compromiso político que apuntara a la juventud, vos tenías Radio del Plata pero es una AM, es un sonido progre pero viejo. La

juventud comprometida con la política no los va a escuchar, lo que había era muy superficial. No había una radio con una estética joven y que asuma un compromiso político, nosotros fuimos a llevar ese vacío comunicacional. Hay una juventud que quiere que le cuentes las noticias pero que no se come cualquiera, que sueña con un mundo más igualitario, que no vuelva Macri ninguna más, y al mismo tiempo le pones música. Hay ideales compartidos, eso no estaba.

- Nos contas que al inicio recibieron ayuda estatal, ¿la sostienen al día de hoy?

La pauta pública fue fundamental para arrancar, con el cambio de gobierno tuvimos más acceso a pauta pública a nivel nacional, provincial y de CABA en algún momento. No hay ayuda que sea lo suficientemente pesada o grande en nuestras cuentas para ser desequilibrante. La comunidad cubre dos tercios de los ingresos de la radio, nuestras cuentas están bastante ordenadas pase lo que pase con cualquier pauta. Nos podemos seguir manteniendo, la comunidad nunca se atrasa, es un débito, nunca se cae. Nunca te pide, eso da estabilidad. La pauta pública y privada va y viene. Nuestra idea es poder sostener la estabilidad sin importar los vaivenes de la política y sin que esa pauta condicione nuestro discurso. Es todo muy transparente, vos escuchas spots de la pauta, cuando una pauta te condiciona, chau. Tenemos algunas pautas en redes, pero mínimo, no la usamos tanto salvo que sea mucha plata. No ensuciamos mucho las redes con eso.

- ¿Cuáles son sus proyectos a futuro?

Crecer en audiencia es un gran objetivo que se refleja en cómo te vas armando los planes. Tratamos de mejorar los sueldos, crecer en programación. Que la radio sea mejor, tener un programa de televisión. En Youtube hay muchas cosas que podríamos hacer, algunas columnas o segmentos filmando a dos cámaras. Está monetizado el canal, pero no hace tanta diferencia. El tema es que nos agarró la pandemia y tuvimos que dejar de filmar, pero nos gusta la radio para escuchar, somos un poco conservadores con esa idea. Tardamos en filmar columnas o el stream en vivo porque no me convence. La magia de la radio es otra cosa.

Entrevista a Laura Zommer - Directora Ejecutiva de Chequeado

14 de junio de 2021 - Vía Zoom

- **¿Cómo se financia Chequeado?**

La diversificación de fondos siempre fue clave para garantizar autonomía editorial. Mi función cuando asumí como directora ejecutiva en mayo de 2012 era profesionalizar Chequeado, la otra era aumentar su impacto, y la tercera era hacer a Chequeado independiente de sus fundadores, quienes pusieron el capital original, y no depender de ninguna otra persona o institución.

La otra característica que tenemos es que todo nuestro financiamiento tiene y debe ser transparente. La gente debe conocer que nuestro contrato con la comunidad es que tienen que conocer quiénes nos financian para que puedan evaluar nuestros posibles conflictos de interés y pueda chequearnos. Desde el primer día no recibimos financiamiento ni de empresas, ni de personas, ni de instituciones que no acepten que los identifiquemos en la página, como corresponde, atribuyendo su donación. Como modelo no recibimos financiamiento de gobiernos argentinos a nivel local, provincial o nacional. No solamente en el gobierno de Alberto Fernández, tampoco lo hicimos con Macri en Cambiemos ni en el de Cristina Kirchner en su última presidencia.

- **¿Está decisión de que la información de financiación sea transparente en la página fue tomada desde un principio o se fue viendo con el tiempo?**

La información en nuestro sitio es pública, abierta, no cobrada, pero cuando un medio nos pide una columna regular nos significa un ingreso, nosotros le llamamos "actividades propias". Ese es el modelo, lo que cambió con los años es que tenemos más ítems en cada una de nuestras fuentes.

No es lo mismo decirle a la primera embajada que nos apoyó en hacer los talleres de periodismo de datos para trabajar con los periodistas sobre cómo relevar datos y trabajar sobre evidencia, que decirles algo ahora cuando ya tenes tus años y podés decirles que formamos a 8000 periodistas en toda la región. Los antecedentes son importantes y, al menos en el caso de Chequeado, contribuyen a que hoy tengamos en cada una de las fuentes de financiamiento, personas, individuos, empresas de cooperación internacional, gobiernos extranjeros u organizaciones filantrópicas, y actividades propias que son cursos que la gente

paga. Cobramos
los cursos que damos porque eso aumenta el compromiso de cursada. Quien lo necesita recibe una beca, quien puede, paga. Esos son ingresos por actividades propias.

- ¿Cómo es la relación con la audiencia?

Cuando un medio empieza no es tan fácil que la gente lo apoye porque no tiene tanto para mostrar, es como una promesa. La gente te apoya para que hagas algo que, en nuestro caso, era algo que identificamos como la necesidad de un medio que no apelara a quién decía las cosas sino a las cosas en sí. A presentar los datos y no necesariamente bajar línea, que no es necesario ser oficialismo u oposición para hacer periodismo. De un lado de la grieta se celebran, del otro lado te putean. Al principio lo que vos vendes u ofreces para convencer a la gente es una idea, un concepto o una iniciativa que responde a algo que fijas como una necesidad. Cuando va pasando el tiempo, si te fue relativamente bien, tenes algunas métricas de impacto para mostrar y así se te va facilitando el camino.

- ¿Trabajan con Google y Facebook?

Con Google y Facebook tenemos buena relación, de hecho, nos financian ambos. Para Facebook y para Google la información se volvió un problema, no sólo de relaciones públicas sino un problema político porque la UE está reclamando que se hagan cargo y que tomen medidas acordes. En el caso de Google tienen una herramienta, pero en Facebook les hace falta transparencia sobre eso. Lo que nos dicen es que para priorizar que se vea el contenido chequeado frente a la desinformación, que sabemos que circula mucho más, hicieron una serie de herramientas que hace que cuando un texto tiene el apellido de una persona y se entrecomilla una frase, el algoritmo lo pondera positivamente. En el caso de Facebook, tienen un programa que cuenta con 80 chequeadores en el mundo.

Facebook nos paga mensualmente en base a la cantidad de desinformaciones de su plataforma que habíamos chequeado. En principio, como chequeadores no tenemos obstáculos con ellos, pero el principal problema de Facebook y Google es que ellos se llevaron parte de la torta de los auspiciantes en publicidad. Como nosotros no trabajamos con publicidad, no necesariamente sufrimos que ellos se hayan llevado esa parte de la torta, pero se puede cambiar. Puede ser que mañana no le importe ni a Facebook ni a Twitter la desinformación y, en ese caso, por ahí tengamos otra posición, pero esta es la de ahora.

- **¿Qué dificultades o desafíos enfrentaron y enfrentan a diario?**

Nosotros no recuperamos la inversión, los fundadores pusieron plata y ahora que Chequeado tiene un presupuesto con más ingresos anuales que egresos, no es que con lo que sobró se devolvió la inversión. Lo que querían los fundadores al inicio era una donación, ellos sabían que lo que estaban haciendo era una inversión social, en el sentido de crear algo que para ellos es importante, porque la misión de Chequeado es mejorar la calidad del debate público para mejorar la democracia, entonces no es que recuperaron la inversión

La primera vez que una embajada nos apoyó, que fue la de Holanda, convencer al embajador de que lo haga fue relativamente difícil. Aun así, nos dieron un plan re chiquitito y, como suele pasar al inicio, con la poca plata que te dan haces un montón de cosas. No necesariamente gastas menos plata de la que pensaste, sino que por ahí terminas subvencionando la organización con tiempo propio. Con el tiempo vas aprendiendo a evaluar mejor los costos reales de los proyectos, a no hacer proyectos donde ingresa plata pero implementarlo termina saliendo más de lo que te entró; eso es parte del aprendizaje del equipo. Es aprender a presupuestar y costear, cuando son proyectos de experimentación, las cosas que se hacen por primera vez siempre son más costosas que las que ya hicimos alguna vez y repetimos. Cuando haces algo nuevo, siempre hay traspiés, es esperable que los haya, entonces, también es esperable que uno haga los presupuestos, eso lo vas aprendiendo con la marcha.

- **¿Cuentan con modelo de suscripción?**

Nosotros no tenemos suscriptores sino miembros. No le damos a nuestros miembros algo distinto de lo que le damos al total de la gente en cuanto al contenido por la característica de nuestro trabajo. Lo que alienta Chequeado es el acceso a la información pública, cobrarlo sería en parte como castigar al que no tiene dinero. En muchos casos, son quienes más necesitan información para ejercer los derechos, probablemente sería contradictorio con nuestra propia misión.

De nuestro modelo de miembros, le pedimos a quien puede o a quien tiene algo de dinero. Son donaciones pequeñas de $300, pero quienes no puedan pagar, también tienen acceso. acceso. Es garantizar que todos estén más informados. No estoy en contra del modelo de

suscripción, depende el medio puede ser un modelo que funcione. En nuestro caso, con el modelo de chequeadistas o de membresía, es que antes de todos los 1° de marzo hacemos una charla para contar los datos que ya tenemos pre - producidos.

Adelantamos datos pero no contenidos, es más una conversación. Muchas veces, los chequeadistas son testers para trabajar los propios sesgos y que den críticas. Son como si fuera un anillo después del anillo de chequeados, de la comunidad más comprometida que desde las redes hacen pedidos de chequeos. Es una comunidad super importante. Además de ese compromiso, tienen un compromiso monetario que están dispuestos a dar para que nosotros hagamos nuestro trabajo. Si pudiéramos vivir solo del modelo de membresía, seríamos felices porque te garantiza hiper diversidad y menos conflicto de interés.

- **¿Cómo fue el trabajo en pandemia?**

Cuando empezó la pandemia, nosotros analizamos nuestro presupuesto en marzo. Cuando analizamos nuestra proyección en noviembre, enterados por lo que pasaba en otros países, sacamos de nuestro presupuesto todo lo que imaginamos que era posible que se cayera. La crisis iba a impactar en la Argentina, entonces sacamos los aportes de empresas argentinas e hicimos una nueva planificación para ver quién podía apoyarnos en ese contexto, quién podía estar más interesado en apoyarnos y así, la pandemia terminó siendo, en el caso de Chequeado y de otros chequeadores del mundo, un beneficio y no un problema. Sobre todo, porque la OMS calificó a la desinformación vinculada con la pandemia de “infodemia” y la desinformación que puede generar un contenido falso, sobre todo en temas de salud, es más gravoso. Hubo actores que en el pasado no necesariamente nos financiaban, pero con la pandemia nos financian. No sabemos si se irán con la pandemia o continuarán aún después de la pandemia.

Una vez al año hacíamos un evento que se llama la “Noche de Chequeado” para celebrar el día del periodista. En la pandemia no lo pudimos hacer, no le pudimos buscar una vuelta para hacerlo virtual, hay tantos eventos virtuales que nos parecía que si lo hacíamos de esa manera tenía que tener alguna característica exclusiva y todavía no la encontramos o no se nos ocurrió.

Entrevista a Manuela Fernández Mendy - Directora de Big Bang News

16 de junio de 2021

- ¿Cómo surgió Big Bang News?

Big Bang News surgió en el 2015 un proyecto que empezó en diciembre de 2014 y de forma online en mayo de 2015. Lo que quisimos implementar fue un periodismo distinto al que se estaba viendo online, un periodismo digital con capitalización de tecnología, ya que hubo una convergencia del papel a lo digital. La idea fue posicionarse como un medio de vanguardia, de coberturas y demás. De hecho, tuvimos las primeras coberturas 360° con el debate de Macri y Scioli en 2015. En el medio "pasaron cosas", fueron cuatro años muy duros. El 99% de los medios se financia con pauta pública, asume Macri y tuvimos que acudir a pautas de Google y Facebook, los principales movilizadores de los contenidos que se hacen en la red.

- ¿Cómo se financia actualmente el medio?

Hoy no hay tanta gente que entre directo a la página web, salvo que estés posicionado. Google y Facebook nos ponen condicionamientos a diario, aunque tenemos una estructura fuerte. En el medio hubo una reconversión, 2016 - 2017, tuvimos que adaptar una estructura de más de 60 periodistas, se volvió una estructura más chica, hubo un gran ajuste. La redacción estaba paralizada, el director de ese entonces también. Además de que te cambian las reglas de juego constantemente, por parte del gobierno y de Google y Facebook.

El modelo de negocios principal lo maneja el departamento comercial, encargado de las ventas directas. Las opciones son básicamente pauta oficial o privada, pero la pauta privada está "muerta", Frávega o Garbarino son los que más plata ponen. Sin embargo, no nos vimos muy afectados, en estos años fuimos probando distintos modelos de negocios.

En Facebook usamos el Instant Articles, tenes que tener una base como medio para que Facebook te tenga en ese programa: 100 mil seguidores en tu página, en un promedio de tres meses tenes que tener cierta cantidad de interacción. Facebook te permite agarrar tus posteos, te ponen en Facebook News, te asigna un comerciante y te da un porcentaje de la comisión de venta, un 20 o 30 %. Otro modelo es el de Google con tráfico ocioso, tenemos

un cliente privado y una cantidad de páginas vistas que se va a consumir en la entrega de esa campaña. Si cumpliste con todo, hay un remanente de audiencia que le podés vender a Google: un ast server, un zócalo con notas que no son de ellos sino que es contenido auspiciado, el tema es que te come la velocidad del sitio. A partir de un algoritmo se traza el CPM, el costo por monetización. ¿Cuánto cuesta? 0,3 centavos de dólar. ¿Quién lo establece? Se subasta entre gente que quiere auspiciar, se hace una oferta y, si hay alguien que lo supere, se queda sin auspiciar. Es el modelo de negocios más usado por los medios más chicos, un display que le alquilas a Google y que te puede dar una facturación importante. Las principales herramientas son las guías comerciales para costear costos de los servidores. Lo fijo es la pauta privada, pero hay otras alternativas para los medios locales si no podés salir a vender espacios o cuando no tenes una estructura comercial. Hay que salir comercialmente a buscar. En líneas generales, usamos pauta privada volcándonos a lo audiovisual.

Un gran problema es que hay muy poca gente dirigiendo medios, además de que los cambios de algoritmos constantes son tremendos. Facebook te penaliza si la gente se enoja mucho con alguna nota, por ejemplo, prohíbe generar contenidos acerca de femicidios, solo contenido apto para todo público. Nosotros no somos amarillistas, siempre hacemos una campaña anti revictimización. Como línea editorial es importante ese contenido. Facebook muestra recetas de cocina, tips de yoga, recomendaciones para la pandemia, que no está mal, lo que sí lo está es que el medio te penalice ciertos contenidos.

También tenemos Google Showcase, un programa de licenciamiento de contenidos en el cual se le paga a los medios para que seleccionen los artículos periodísticos que aparecerán en los paneles de historias de Google Noticias, el tema con esto es que se tienen en cuenta ciertos parámetros que son inchequeables. Por ejemplo, en España se amotinaron todos los medios, “si querés mostrar tus contenidos nos vas a tener que pagar”, porque pasa eso, Google no te paga por distribuir contenidos, sino que financia medios para que tengan buenos contenidos sacados de Google News.

Tenemos también un acuerdo comercial con Dailymotion, la competencia de Youtube que quiere crecer en la región. Un sistema de monetización de los contenidos que nos permite vender los videos y que ellos los muevan, por lo que se genera plata en dólares.
Como medio hoy lo más difícil no es conseguir pauta, pero sí hay peleas con Facebook y Google que son las principales plataformas para mostrar lo que estamos haciendo, el tema

es hasta dónde comprometer la calidad periodística por compromisos comerciales.

El negocio es el mismo hace 15 años: pauta privada. Recibimos pauta del gobierno de la ciudad, de nación, de provincia. Más, menos, no hay ente público que no distribuya pauta. Los medios más afines reciben más o menos en función de cuánto los cuides. Nosotros tenemos un beneficio que es que la línea editorial se basa en pegarle a quien haya que pegarle, una política que desde afuera se ve más oficialista, si se quiere.

- ¿Cómo definís el estilo del medio?

La generación actual se informa por redes sociales, por lo que trabajamos con un formato MP parecido a una historia de Instagram, unas placas con video e interacción, un espacio de venta de publicidad que, según Google, es más caro que un banner. Las nuevas generaciones van ahí, consumen más videos.

Es un problema histórico. Esa premisa que te marca una audiencia comercial nunca estuvo bien clara ni nunca tuvo una lógica. A partir de febrero/marzo 2021, tomamos la decisión de un cambio de identidad: ser el medio de que dé voz a lo que lo hegemónico no le da, estar detrás de la agenda contrahegemónica en todos los sectores. Ser un medio irreverente, no contar lo que quieren que contemos, ser responsables; si bien le pegamos a quien le haya pegarle, por ejemplo, no vamos a sacar nunca una nota en contra de las vacunas o revictimizar a una víctima de género. Ver qué hay detrás, salir de la agenda que se instala, de la liquidez de la información. Establecer, contar lo que pasó, procurar anticiparnos e ir un poco más allá. Es ambicioso, vamos de a poco, espero lograrlo y que se note que es un laburo grupal.

- ¿Cómo influye, o no, la concentración del sistema de medios en Big Bang News?

El gran debate es la Ley de Medios, claramente monopólica. Es muy difícil competir, la audiencia está captada. Hoy está todo para que si queres sacar un medio no puedas. Ahora el Gobierno retomó un modelo de pauta distinto, dándole más bola a los medios emergentes.
Por ejemplo, en el 2020 recibimos un ataque, una campaña de Bad Link que consiste en agarrar links de tu página y publicarlos en una página de apuestas. A raíz de esto caímos en usuarios, teníamos 7 millones; además, en junio cambió el algoritmo de Facebook que afectó a todos los medios. Al principio pensamos que tenía que ver con eso, tuvimos que invertir

300 dólares por mes, Google te baja la jerarquía y podés aparecer como página porno o de casino. Perdes años de posicionamiento, podes sufrir 5000 ataques por mes, además de que tenes a los principales medios hegemónicos atrás. ADEPTA puso abogados.

Por esto mismo, queremos hacer un relanzamiento, pero no por lo estético. Insisten en que no es una práctica que existe, pero claramente hay intereses comerciales y políticos de por medio. Uno de los principales desafíos es mover recursos de redacción a un área que no te suma en nada para evitar ataques. No se puede contratar más periodistas, es un costo adicional en dólares: una persona atrás de eso y un server, 300 dólares por mes. Es un escenario complicado sin legislación ni nadie a quien reclamarle. Los medios tienen un problema de falta de regulación. Hay ayudas y distintos planes, pero en lo estructural necesitamos reglas claras de competencia y que Facebook y Google blanqueen los algoritmos, que los ataques se penalicen.

La concentración de los principales actores del mercado marca las reglas y te meten una cautelar para aumentar sus precios con negocios atados, no les interesa el desarrollo de un modelo que vaya por fuera de lo establecido, de medios más chicos que podrían sacarle más jugo a las opciones de Facebook y Google, que no tienen contratada a una persona que salga a vender. Cuando no desarrollas estas opciones que te permiten una monetización fuera del lobby y del gobierno de turno vas en detrimento de la industria. Son prácticas hegemónicas y monopólicas.

Hoy todos vivimos de la pauta pública, hay pocas herramientas para diversificar el modelo de negocios y que la misma generación de contenidos genere plata. En el 2018 y 2019 tuvimos muy buenos ingresos, después hubo un cambio de algoritmo, es un proceso de adaptación constante. Teníamos un CMS WordPress profesional de un medio y tuvimos que modificarlo. Esto tiene un costo, pagar horas adicionales de programación. Los medios del interior quedan afuera porque no pueden costear lo que Google demanda. El modelo de negocios hegemónico, desleal y concentrado depende de la capacidad de lobby.

- **¿Cuentan con suscripción en el medio?**

Es muy difícil que alguien pague cuando no generas contenido diferente y al departamento comercial no le interesa mucho la calidad periodística. La realidad es que el modelo de suscripción no está funcionando muy bien en Argentina, además tenes que ofrecer otras

cosas como descuentos, etc. Antes generaba más rechazo, pero hubo una debacle del periodismo: sin contenido diferenciado, la gente no paga.

En el lector militante está el modelo de suscripción, el que se suscribe lo hace desde una posición ideológica, porque cree que depende de él el sustento de un medio que va en contra de la línea de los hegemónicos. Yo saqué la suscripción, apenas entrabas a la página web estaba. Sigue abierta la posibilidad, llamativamente hay gente que paga, no me preguntes por qué, pero el modelo no funcionó, no se encontró la vuelta, tampoco hubo mucho laburo detrás. Es una etapa muy incipiente donde no mucha gente está dispuesta a pagar por contenido. Fíjense la cantidad de producción propia en cada medio, incluso en los grandes. ¿Hasta qué punto podés salir a vender algo que ya está en otra vía? Estamos bien económicamente, sin problemas estructurales. Buscar formas de financiamiento, repercute en nuestras libertades. Puedo estar más tranquila y trabajar un día entero para generar una producción y no ir a buscar un clic publicando cierto tipo de contenido. Hoy el modelo de negocios va por lo audiovisual, quien le encuentre la vuelta al nexo con otras redes y por otros lados que no estén tan cerrados, bienvenido sea.

- **¿Qué proyectos tienen a futuro?**

Queremos volcarnos a lo audiovisual, a los documentales. Garpa muchísimo en muchas plataformas, es algo que se está viendo, producciones cortas con poco desarrollo.